

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:/ 2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور الثقة التنظيمية في

تعزيز ولاء المورد البشري

دراسة حالة: مؤسسة سونغاز - تبسة

إعداد الطالبتين: جامعة العربي التبسي - تبسة إشراف الدكتورة

بخوش مديحة

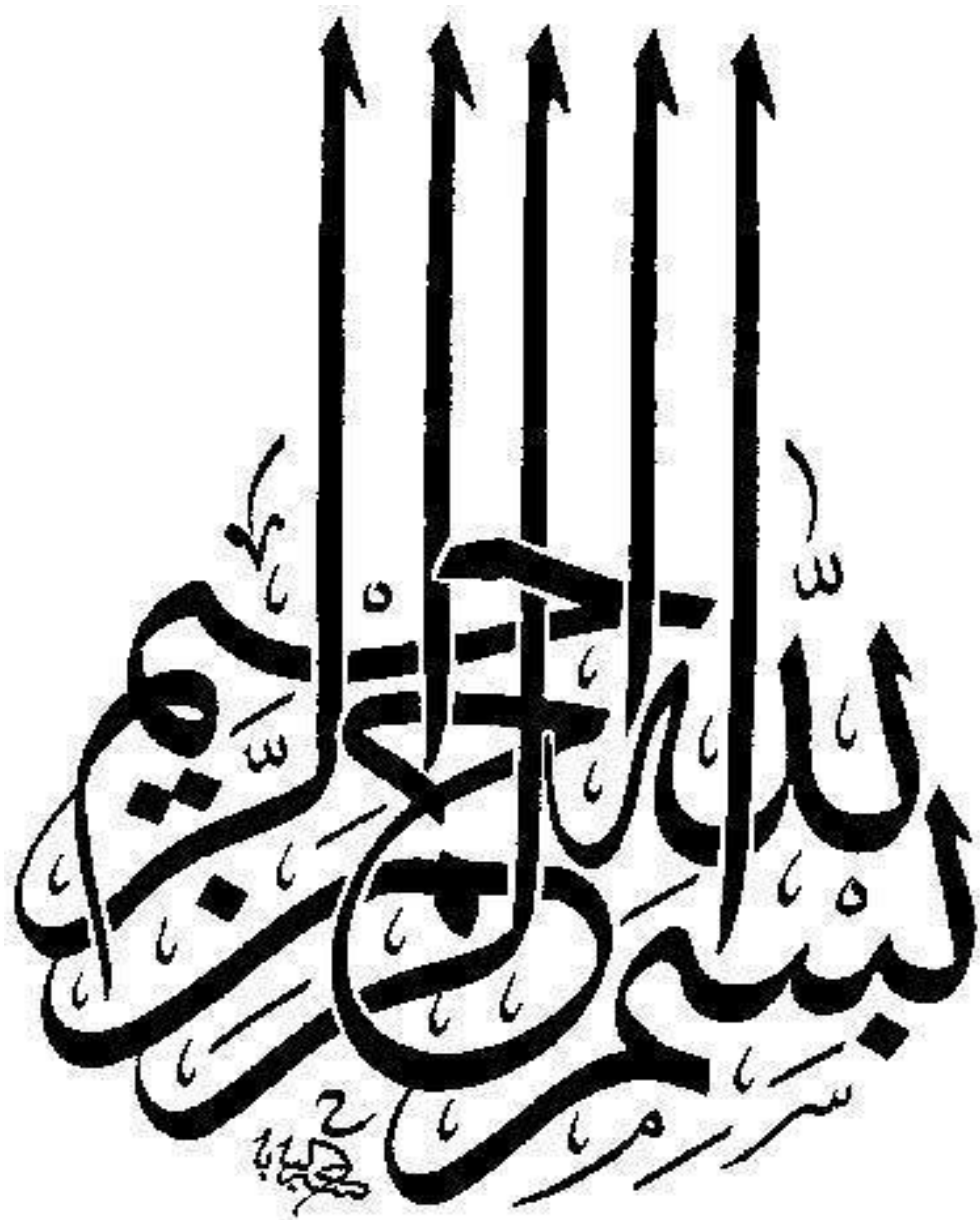
✓ ممو سوسن

✓ موييد أنيسة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الصفة
بن قيراط و داد	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
بخوش مديحة	أستاذ	مشرفا ومقررا
غريب الطاوس	أستاذ محاضر أ-	ممتحنا

السنة الجامعية 2021/2020



قال تعالى:

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاَهُمْ فِي الْبَرِّ
وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ
عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

سورة الإسراء -70-

شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه

الرسالة ونسأله الهداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلا

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر وأسمى معاني التقدير والاحترام

الأستاذة: بخوش مديحة على توجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة

وجميل صبرها وسعت بالها التي واكبت هذا العمل منذ بدايته وحتى

نهايته، فنعم الأستاذة التي لا ننسى فضلها علينا فأدامها الله لنا بعلمها

وحسن خلقها.

كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة الذين بتصويباتهم

واقترحاتهم سيتم هذا العمل

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من بعيد أو قريب

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد

والرشاد والعفاف والغناء وأن يجعلنا هداة المهتمين.

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد الى والدي الكريم الذي حال الليل والنهار
لاجلي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من وعيت على الدنيا وهي أمامي بذور الحياة فكانت السند
والنبراس لدربي ونور عيني أمي الغالية أطال الله في عمرها.

كما أهدي هذا العمل إلى أخي العزيز رضا أدام الله صحتك
إلى أخواتي وإخوتي أدامهم الله لي

إلى خطيبي العزيز حفظه الله

إلى كل من جمعني بهم المحبة والصدقة والوفاء ...

إلى أستاذتي المشرفة "مديحة بخوش" مع عظيم امتناني وتقديري ...

راجيا المولى عز وجل أن ينفعنا من علمنا وأن يزدنا علما.

والله الموفق.

سوسن

إهداء

الحمد لله الذي أمانني على إكمال هذه الرسالة واللهم أرفع عنا الوباء فلا حول ولا
قوة إلا بك

أهدي عملي هذا إلى من تكون الجنة تحت قدميها وإلى من تحملت مشاق الحياة
من أجل أن أكون سعيدة، فكانت السند والنبراس لدرربي ونور عيني،
أمي التي يتغنى قلبي فرحاً بوجودها أطل الله عمرها...

إلى من سهر الليالي وتصبب عرقاً من أجل استمرارتي وإلى الذي علمني القناعة
والثقة

أبي الغالي أدامك الله لي تاج فوق الرأس...

إلى سندي في الحياة وتوأم روحي زوجي العزيز ...

إلى قلعة كبري وقرة عيني إبنتي وحبيبتي الغالية ...

إلى أخي أدام الله صحتك وأخواتي وأجزاء من روحي أحبكم...

إلى عائلة زوجي حفظهم الله ورحاهم ...

إلى كل من جمعني بهم المحبة والصداقة والوفاء ...

إلى أستاذتي المشرفة "مديحة بخوش" مع عظيم امتناني وتقديري ...

إلى كل من علمني حرفاً فصرت له عبد أستاذتي الكرام الذين رافقوني في كل
أطوار التعليم...

أنيسة

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-ك	المقدمة
الفصل الأول: المفاهيم - المتعلقة بالثقة التنظيمية والولاء والعلاقة بينهما	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية
03	المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية
07	المطلب الثاني: أبعاد وقواعد الثقة التنظيمية
09	المطلب الثالث: مراحل تحقيق الثقة ومعوقاتهما
12	المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء وعلاقته بالثقة
12	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وخصائص الولاء
17	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في بناء الولاء ومعيقاته
22	المطلب الثالث: علاقة الثقة بالولاء
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الثقة التنظيمية على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة- وعلاقتها بالولاء	

27	مقدمة الفصل
28	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وإجراءات الدراسة التطبيقية
28	المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز إمتياز التوزيع -تبسة-
33	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
36	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
40	المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
40	المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة
45	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
49	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
53	خلاصة الفصل
55	الخاتمة
59	قائمة المراجع
64	الملاحق

فہرست الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
33	درجات مقياس ليكارت الخماسي	01
34	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	02
34	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	03
35	تداول الاستبيان	04
36	توزيع المبحوثين وفق العمر	05
37	توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي	06
37	توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية	07
38	توزيع المبحوثين وفق الوظيفة	08
40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشرف	09
41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد زملاء العمل	10
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإدارة	11
43	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)	12
44	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الولاء)	13
46	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	14
47	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	15
49	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	16
50	إختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر	17
50	إختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب المستوى التعليمي	18
51	إختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية	19
52	إختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الوظيفة	20

فهرس الاستكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
08	أبعاد الثقة التنظيمية	02
10	مراحل تحقيق الثقة التنظيمية	03
14	أهمية الولاء	04
20	العوامل المؤثرة في بناء الولاء	05
22	علاقة أبعاد الثقة التنظيمية بالولاء	06
24	مراحل بناء الولاء وصولاً إلى الثقة بالتنظيم	07
29	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	08
32	الهيكل التنظيمي لإمتياز التوزيع -تبسة-	09
36	توزيع المبحوثين وفق العمر	10
37	توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي	11
37	توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية	12
38	توزيع المبحوثين وفق الوظيفة	13

فهرس الاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
64	قائمة المحكمين	01
65	استمارة الاستبيان	02
69	نتائج SPSS	03
79	إتفاقية التربص	04

اللقامة

لقد كان للمتغيرات المستمرة التي يشهدها عالم اليوم من اشتداد للمنافسة وانفتاح الأسواق وظهور ما يسمى بالعولمة أثرا كبيرا في تغيير فكر القوى الاقتصادية، وجراء هذه التحولات أصبحت جميع المؤسسات وعلى اختلاف حجمها ونوعها مطالبة هي الأخرى بمواكبة هذه التغيرات. ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات الراغبة في التميز والبقاء في ظل محيط شديد التحول مجبرة على استعمال جميع عناصرها المتوفرة والتي من أبرزها الموارد البشرية، لما تمتاز به هذه الموارد من قدرات ومهارات مميزة، كما أصبحت ملزمة أن تعمل على تمكين روابطها بما تمتلكه من موارد بشرية، وهذا لكون أن حجر الأساس للمؤسسة يكمن في قيمة هذه الموارد البشرية ومهاراتها الفردية كانت أو الجماعية، لذلك فإنه أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات الطامحة في التفوق والتميز أن تحسن استثمار قدراتها البشرية.

وكون العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية لتحويل التحديات والمعوقات إلى فرص وقدرات تنافسية، وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه ومهاراته، التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها، فإن جميع المؤسسات مطالبة بالاهتمام به لتهيئة جميع الظروف المناسبة لضمان راحته، والعمل على زرع الثقة في نفسه بإدارة المؤسسة وبزملائه ومشرفيه وترسيخها من جهة ومن جهة أخرى بعد الولاء الذي يعتبر من أبرز المداخل التي أضحت تشكل أساسا لتطور المؤسسات وتعمق أوصل الترابط بين الإدارات والقائمين على المؤسسة من جانب ومواردها البشرية من جهة أخرى.

ومن خلال الإطار السابق المتعلق بكل من الثقة التنظيمية والولاء كأحد أبرز وأهم الأهداف في المؤسسات المعاصرة تتضح معالم الإشكالية، والتي يمكن بلورتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تؤثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء؟ وما واقع ذلك في إمتياز التوزيع بتبسة؟

ولتبسيط الإشكالية ومعالجتها بشكل مفصل يمكن اعتماد الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما واقع الولاء في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي أهداف الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي أبرز معالم الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
- إلى أي مدى تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على موضوع الدراسة في إمتياز التوزيع -

تبسة-؟

أولاً: أهمية الدراسة

يستمد الموضوع أهميته من المتغيرات التي يدرسها في ظل البيئة المعاصرة، وهو الأمر الذي فرض على المؤسسات التفكير بجد فيما يمكنها من تحقيق البقاء، فأهمية الموضوع تبرز من خلال ما يلي:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للثقة التنظيمية باعتبارها من المواضيع الحديثة التي تزايد الاهتمام بها.
- تزايد الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية، نظراً لدورها في دعم في تنمية ودعم المورد البشري في المؤسسة.
- تسليط الضوء على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء.
- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:
- تقديم إطار نظري يضم العناصر التي تضمنتها الأدبيات والدراسات فيما يخص مفهومي الثقة التنظيمية والولاء.
 - إثراء هذا المجال، حيث يلاحظ قلة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.
 - إبراز دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء.
 - استعراض حالة يتم فيها إبراز واقع الثقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- ودورها في تحقيق الولاء.
 - الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة للاستفادة منها في تحسين مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة.
 - تقديم توصيات واقتراحات تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع والذي يعتبر أحد الأسس الحديثة لنجاح واستمرار المؤسسات.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: تأتي الفرضية الرئيسية كالتالي: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1-1- الفرضية الفرعية الأولى (ف1.1): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بالمشرف في تعزيز الولاء عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

1-2- الفرضية الفرعية الثانية (ف2.1): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بزملاء العمل في تعزيز الولاء عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة (ف3.1): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بالإدارة في تعزيز الولاء عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة؟
وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

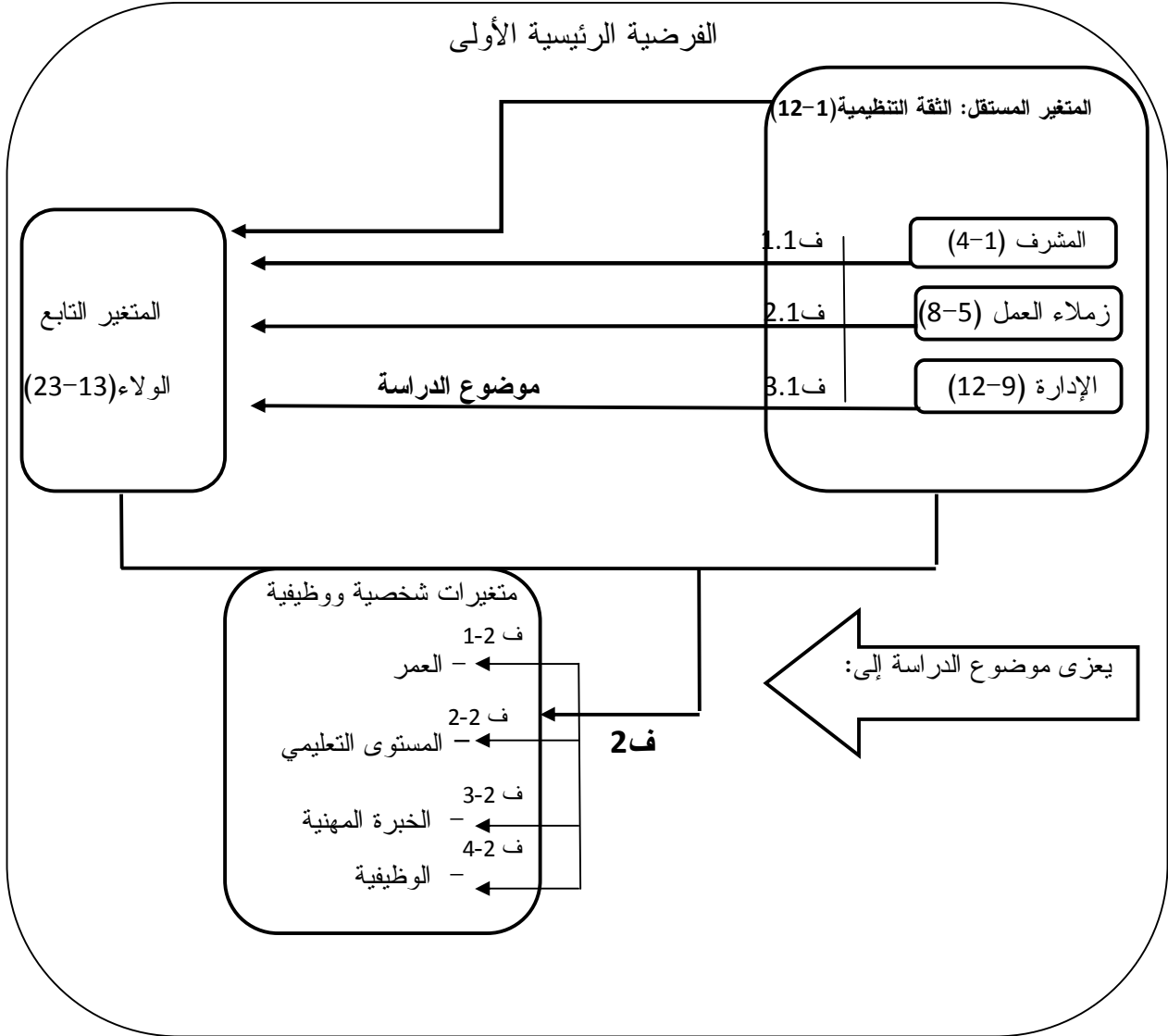
1-2- الفرضية الفرعية الأولى (ف1.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية (ف2.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

3-2- الفرضية الفرعية الثالثة (ف3.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة (ف4.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



خامساً: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية، حيث تمت الاستعانة بالكتب العربية والأجنبية بالإضافة إلى المجالات المحكمة والمؤتمرات العلمية، فضلاً عن رسائل الدكتوراه والماجستير والماستر ومواقع الانترنت المعتمدة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الوثائق المقدمة والمتمثلة على وجه الخصوص في حصائل نشاطات المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

سادسا: مصطلحات الدراسة

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة في ما يلي:

-**الثقة التنظيمية:** التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة والأمانة والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة، حيث أن الثقة تنطلق من خلال التوقع الآمن والإيجابي للأفعال التي يتم مشاركتها مع الزملاء العاملين.

-**الثقة بالمشرف:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة للطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

-**الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار، والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات منها: الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

-**الثقة بالإدارة:** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن المناسب، فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

-**الولاء:** شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

سابعا: حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمجالات التالية :

- 1- **المجال الموضوعي:** حيث ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دور الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها(الثقة بالمشرف، الثقة بزملاء العمل والثقة بالإدارة) في تعزيز ولاء المورد البشري.
- 2- **المجال المكاني:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز-تبسة-

3- **المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تم فيه جمع البيانات، حيث طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية (2021/2020).

4- **المجال البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في مؤسسة سونلغاز-تبسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

يعد موضوع الثقة التنظيمية والولاء من المواضيع الحديثة المحفزة للباحثين، نظرا لأهمية الثقة بالنسبة للمورد البشري خاصة للمؤسسات عامة ، إلا أنه لوحظ شح كبير في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع، لكن هناك دراسات تناولت كل متغير على حدى، قد تمت الإستعانة بها في هذه الدراسة، والتي سيتم استعراضها فيما يلي:

1- الدراسات باللغة العربية:

1-1- دراسة موفق سهام وضيف أحمد (2016) بعنوان "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة"¹ دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-⁽²⁾: مقال في مجلة البديل الاقتصادي، هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة) في تحقيق الولاء للمؤسسة، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 90 فردا عاملا في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن إدراك مركز البحث العلمي لأهمية تكوين رابط من الثقة بينه وبين موظفيه ووجود أثر للثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي لموظفي مركز البحث العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة جعل الثقة التنظيمية من أهم القيم السلوكية التي تشكل أساسا لبقاء المؤسسة وتميزها.

1-2- دراسة حسن عبد السلام علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام (2016) بعنوان "دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها - دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها-"²: مقال في مجلة سبها (العلوم البحتة والتطبيقية) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة بجامعة سبها حيث

¹ موفق سهام، وضيف أحمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 06، الجزائر، 2016.

² حسن عبد السلام علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 15، العدد 02، المملكة العربية السعودية، 2016.

بلغت عينة الدراسة 40 فرد وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين متغيرات الثقة التنظيمية والتوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتقنيات الاتصالات والمعلومات واستخدامها في دعم وتحسين مستويات العمل من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بهذه المؤسسات.

1-3- دراسة روان عفاف (2015)، بعنوان " أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين"¹، مذكرة لنيل شهادة ماستير، هدفت إلى التعرف على أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوي بالمسيلة، حيث تكون مجتمع الدراسة فيها 96 عامل وتم اختيارهم بطريقة عرضية، وتم التوصل من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من التوصيات والنتائج من الجوانب الملموسة (توفير الأدوية واعتناء العاملون بمظهرهم الخارجي)، ووجود عنصر الثقة من خلال مقدمي الخدمات الصحية والشعور بالأمان عند التعامل معهم. إضافة إلى الاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للعامل حيث أن الحوافز أن كانت مادية أو معنوية فإن لها أثر مرتفع على مستويات الولاء الذي يؤثر بدوره على مستويات الأداء.

1-4- دراسة أميرة خضير كاظم (2014) بعنوان "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي"² دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف: مقال في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، تهدف الدراسة للكشف عن دور الثقة (بالإدارة العليا، بالمشرفين، بزملاء العمل)، استعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات وتم اختيار عينة من العاملين بخمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف عددهم 67، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: جاء بعد الثقة بزملاء العمل الأول في ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ويليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا ما يفسر بأن المصرف المعني بالدراسة يرى أن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا.

1-5- دراسة محمد صالح الدين أبو العلا (2009)، بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، عبارة عن رسالة

¹ - روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة نيل شهادة الماستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015.

² - أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 31، 2014.

ماجستير هدفت إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية حيث وزعت الإستبانة على 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في بلوغ الوزن النسبي لضغوط العمل الذي يشعر به المدراء 53.13% (ضعيف)، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية. ووجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%. إضافة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة.

1-6- دراسة منصور مفلح منصور القويعلني البلوي (2008) بعنوان "علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين -دراسة ميدانية منطقة تبوك التعليمية-"¹: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، تكونت عينة الدراسة من 285 معلما ومعلمة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية جاء بدرجة مرتفعة. وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على النمط الإداري الديمقراطي، وإشراك المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذها، والعمل على تلبية حاجات المعلمين وتحقيق رغباتها، لما له من تأثير إيجابي في تعزيز الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

1-7- دراسة سامي إبراهيم حماد حنون (2006)، بعنوان "قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"²، عبارة عن رسالة ماجستير، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة

¹ منصور مفلح منصور القويعلني البلوي، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة مقدمة ضمن الحصول على الماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.

² سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل) الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل ونوع الوظيفة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من 340 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي). وأوصت الدراسة بإدخال أديبات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، والعمل الجاد من قبل إدارات الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الإبتعاث، والدورات التدريبية وورش العمل.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

1-2- دراسة (Muhammad Sajid Tufail) (2015) بعنوان ¹ " Employee Loyalty And Organizational Commitment In Pakistani Organizations

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التزام المؤسسة على ولاء الموظفين، والعلاقة بين المنفعة المالية وموقف المدير منها وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير للالتزام التنظيمي على ولاء الموظفين في المنظمات الباكستانية، وعدم وجود علاقة عند مستوى دلالة (0.984) بين الولاء والمزايا المالية، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.02) بين التزام المؤسسة والولاء.

2-2- دراسة (Shahram Nasiri, Reza Najafbagy, Amir Ashkan Nasiripour) بعنوان ² " The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Dealerships of Heavy Equipment in Iran " "Organizations: A Case Study on

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الباحثون في تأثير ولاء المورد البشري على الإعلانات في المؤسسات التي تعمل في مجال آليات البناء الثقيلة للتجار في إيران، وتوصلت الدراسة إلى أن ولاء

¹- Muhammad Sajid Tufail , " Employee Loyalty And Organizational Commitment In Pakistani Organizations", Global Journal Of Human Resource Managment, Vol :03 , N :01, 2015, P: 01

²- Shahram Nasiri, Reza Najafbagy, Amir Ashkan Nasiripour , " The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran " , Journal of Human Resource Management, Vol :03 , N :03, 2015

المورد البشري لديه تأثير قوي في جودة الخدمات التي يقدمونها موظفيهم، جودة الخدمات لها تأثير قوي على رضا وولاء العملاء، جودة الخدمات لها تأثير قوي على قسم المالية، كلما زاد الولاء كلما زاد الأمل في نجاح المؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن الولاء في المؤسسة يظهر من خلال جودة الخدمات التي يقدمها المورد البشري، رضا العملاء هو النجاح التجاري للمؤسسات ويجب أن تسعى المؤسسات لتحفيز الموظفين المخلصين وزيادة التزامهم.

2-3- دراسة (Rai Imtiaz Hussain) بعنوان¹ "THE LINKAGE OF EMPLOYEE SATISFACTION AND LOYALTY IN HOTEL INDUSTRIES OF PAKISTAN"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما يحتاج الموظفين إلى اكتساب المهارات والمعرفة من أجل التقدم في المؤسسات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي أنه عندما يكون الموظف راض عن وظيفته فانه مخلص لمؤسسته، ويظهر رضاهم بنسبة 100% مما يدل على أن الموظفين مخلصين في هذا القطاع إضافة إلى أن هناك هناك علاقة ايجابية بين ولاء المورد البشري والعمل الجماعي عند معامل ارتباط 0.508، وجود علاقة ايجابية بين ولاء المورد البشري والتقدير والشروط والعلاقة مع المشرف، ورضا الموظفين ورضا العملاء هو الهدف الرئيسي من الولاء في هذا القطاع.

3- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يمكن ذكر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي :

- البحث في دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء.
- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى وجود علاقة تأثير للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء.
- نموذج الدراسة: حيث تم تقسيم المتغير المستقل إلى محاور فرعية.

4- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يمكن حصرها فيما يلي:

- مكان الدراسة: حيث تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- من نتائج الدراسة يتبين أن الثقة في الإدارة هي العامل الوحيد الذي يسهم في تعزيز الولاء دون الثقة في المشرف والزملاء.

¹- Rai Imtiaz Hussain, " THE LINKAGE OF EMPLOYEE SATISFACTION AND LOYALTY IN HOTEL INDUSTRIES OF PAKISTAN ", journal homepage, Vol :02 , N :08

تاسعا: هيكل الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى نتائجه المنتظرة سيتم الاعتماد على خطة لمعالجته في فصلين فصل منها سيخصص للجانب النظري، والفصل الثاني سيخصص للجانب التطبيقي ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1- **الفصل الأول:** سيحمل عنوان الأدبيات النظرية للدراسة، حيث سيتم تقسيمه إلى مبحثين، سيتضمن المبحث الأول الإطار النظري للثقة التنظيمية من خلال عرض ماهية الثقة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وفوائدها وأبعادها وقواعدها، وسيتناول المبحث الثاني الولاء وعلاقته بالثقة التنظيمية من خلال التطرق إلى ماهية الولاء وأهميته وأنواعه وعلاقته بالثقة التنظيمية.

2- **الفصل الثاني:** سيعنى بدور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء بمؤسسة سونلغاز - تبسة-، حيث سيتم تقسيمه إلى مبحثين، سيتناول المبحث الأول تقديم لمؤسسة سونلغاز وامتيان التوزيع والإجراءات المنهجية للدراسة إضافة إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية. وسيتناول المبحث الثاني تحليل متغيرات الدراسة من ثقة تنظيمية وولاء واختبار الفرضيات المتكونة من الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية. وستختم الدراسة بخاتمة توضح أهم النتائج والتوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية ذات الصلة بالثقة أو الولاء.

عاشرا: صعوبات الدراسة

اعترضت الدراسة عدد من الصعوبات لعل من أهمها:

- قلة المصادر العربية لمتغير الثقة التنظيمية وذلك راجع لحدثة الموضوع.
- صعوبة إجراء التربص الميداني في ظل ظروف جائحة كوفيد19.

الفصل الأول:

المفاهيم المتعلقة بالثقة التنظيمية

والولاء والعلاقة بينهما

مقدمة الفصل

أكدت العديد من النظريات المعاصرة على أن تطوير الثقة المتبادلة والتفاعل قوة مكملة في المؤسسات، فالثقة مكون مهم في الحياة التنظيمية وهي علاقة نفسية بين الفرد ومنظمته، كما أن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يجعلهم يحرصون أشد الحرص على تحقيق سلوكيات الدور الإضافي وتضحية الفرد من أجل مصلحة المؤسسة، لذا فإن تسيير الموارد البشرية في المؤسسات يجب أن يولي اهتماما كبيرا بتحقيق الثقة التنظيمية في المؤسسة، وهذه الأخيرة تعتبر من أبرز المداخل التي يمكن من خلالها للمؤسسة تعميق أوصل الترابط والتواصل بينها وبين موظفيها، لذلك فهي تعد بمثابة حجر الزاوية في عمل مؤسسات اليوم، لما لها من دور في خلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم والتي يعد الولاء من أبرزها، وللتفصيل في هذا الموضوع سيتم الطرق إلى ما يلي:

❖ **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية.**

❖ **المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء وعلاقته بالثقة.**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

اهتم الكثير من الكتاب بمفهوم الثقة التنظيمية، حيث لاقى عدة أبحاث ساهمت في تطوير المفهوم، إذ تعتبر الثقة في مكان العمل أساس وجود ثقافة مؤسسية تميز المؤسسات عن غيرها وتضيف لها قيمة معنوية ومادية.

فلا يوجد شيء أكثر ضغطاً من العمل في مؤسسة تكون فيها ثقة قليلة تصل إلى حد الانعدام بين الإدارة والموظفين، فانعدام الثقة يعني بيئة عمل مضطربة تتدنى فيها الإنتاجية بسبب انشغال المؤسسة بتأمين نفسها ضد موظفيها وينشغل الموظفون بتأمين أنفسهم ضد مؤسساتهم، وفيما يلي سيتم التفصيل حول مفهوم الثقة التنظيمية من خلال ما يلي:

❖ **المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية.**

❖ **المطلب الثاني: أبعاد وقواعد الثقة التنظيمية.**

❖ **المطلب الثالث: مراحل تحقيق الثقة ومعوقاتهما والعوامل المؤثرة فيها.**

المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية

يعد الاهتمام بالثقة التنظيمية اهتماماً حديثاً، فهي تعتبر إحدى أهم النقاط لبلوغ أهداف الأفراد والمؤسسات ولا تختلف أهميتها وضرورتها بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة.

أولاً: نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ من بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس. فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ في طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة.¹

بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي، إذ وصف (Goffman) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين

¹ - عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2016، ص: 14

نوعية العمل. والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل Luhman الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة. وخلال مرحلة التسعينات نال موضوع الثقة اهتماما متزايدا بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات.¹ إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري، وكما أكد برنارد على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.²

أما المداخل الحديثة للفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث أكدت النظرية اليابانية Z على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في: الثقة، المهارة والموودة إذ تمثل الثقة أهم المبادئ لبناء هذه النظرية.³

من هنا نقول أن الثقة واحدة من أبرز القيم التنظيمية وأكثرها إلحاحا، خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا الحاضر، فقد أصبحت بيئة المؤسسات أكثر ديناميكية وتعقيدا وذات درجة عالية من التأكد، لذا أصبحت الموارد البشرية في المؤسسات أهم أصول تلك المؤسسات لأنه المورد الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم الكفاءة وفعالية أداء المؤسسات.

ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية

قبل تعريف الثقة التنظيمية سيتم تعريف الثقة والتي تعدد تعاريفها، حيث يتم عرض ما يلي:

عرفها (Misztal1996) "هي إعتقاد بملائمة نتائج العمل المقصود لشخص ما".⁴

¹ - عابدة سعيد ديب بنات، مرجع سبق ذكره، ص: 14

² - المرجع نفسه، ص 14.

³ - المرجع نفسه، ص 14.

⁴ - زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص: 329.

كما تشير الثقة إلى " الائتمان وعكس الثقة يعني الإرتباك والشك، فعندما تثق في الناس فإنك تأمنهم وترتاح لنزاهتهم وقدراتهم، وعندما لا تثق في الناس فإنك تشك فيهم في نزاهتهم أو في نواياهم أو في قدراتهم أو في سجل أدائهم".¹

و يقصد بها" كل علاقات العمل الناجحة تقوم على أساس متين من الثقة بين الشركاء".² من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الثقة هي سلوك ينبع من داخل الفرد والتي قد تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على نتائجهم.

أما الثقة التنظيمية كمفهوم حديث في المجال الإداري تعددت الآراء حولها:

و يرى (Starter)بأنها" درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام مجموعة نتائج أهمها تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات صنع القرار الإداري بالمنظمة"³

و يعرفها(Fukuyama 1995) على أنها" التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة والأمانة والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة، ويؤكد على ذلك (Usero& Ai 2007) حيث يرى أن الثقة تنطلق من خلال التوقع الآمن والإيجابي للأفعال التي يتم مشاركتها مع الزملاء العاملين"⁴

ويعرفها السعودي بأنها إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة⁵

من خلال ما سبق يتضح أن الثقة التنظيمية تعني توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية ورغبات يحملها الأفراد العاملين في المؤسسة، والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة من قبلهم، والتي روعي فيها الالتزام بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة.

¹ - أشرف أحمد عثمان، الثقة المؤسسية سلسلة رفع كفاءة الأعمال في المؤسسات العربية التجارية، مصر، 2015، ص:06.

² - إبراهيم الفقي، الثقة والإعتراف بالنفس، الحياة للنشر والإعلان، مصر، 2007، ص:88

³ - حسن عبد السلام علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها، ليبيا، المجلد15، العدد02، 2006، ص:31

⁴ - عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، المجلد09، العدد02، 2018، ص:184

⁵ - منصور مفلح منصور القويعلني، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة مقدمة ضمن الحصول على الماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص:111

ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالمؤسسة بعدة خصائص، لعل من أهمها ما يلي:¹

- ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمؤسسة.
 - تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل: الصدق، الأمانة، النزاهة والعدالة.
 - تعتمد على دقة المعلومات وسهولة إنسيابها وتدققها داخل المؤسسة.
 - عملية ديناميكية وليست ثابتة.
 - تعتمد على الإتصال والتواصل الفعال.
 - متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة وتحكمها ضوابط ومحددات أساسية.
- إجمالاً لما سبق، فالثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة يتسم بعدد من الخصائص كالتعددية لمستوياتها وأبعادها، إقامة علاقة تعاونية تعتمد على الاتصال حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة.

رابعاً: أهمية وفوائد الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة تمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة من الفوائد من بينها ما يلي:²

- تجعل العمل في المؤسسة أكثر تماسكاً وتزيد الإنتاجية.
- تؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي، وتحد من دوران العمل.
- التشجيع على المناقشات المفتوحة وتبادل الآراء بحرية وموضوعية.
- تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة وتقلل من حدة الصراع.
- وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الإلتزام بها.
- ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
- الدافعية للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.
- المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات في نشاطات المؤسسة المعتمدة.

¹ - يوسف بن عطاءالله، دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص علوم إجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص:57.

² - يوسف بن عطاءالله، مرجع سبق ذكره، ص:56

➤ تعتبر الثقة التنظيمية شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال.

➤ للثقة التنظيمية تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المؤسسة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء والمواطنة التنظيمية والإبداع، كما تعد عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة.

من خلال ما سبق يتبين أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة وفائقة، لأنها تساعد على مواكبة التغيرات الحادثة في البيئة المحلية والدولية من عولمة وزيادة التنافسية وانتشار تكنولوجيا المعلومات ولا مركزية صنع القرار، وهو ما يدعو إلى الاهتمام بتنمية مناخ من الثقة يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة وزيادة كفاءة وفعالية الأداء.

المطلب الثاني: أبعاد وقواعد الثقة التنظيمية

إن الدارس للثقة التنظيمية لابد أن يحدد أبعادها وقواعدها لأهميتها في فهم المتغير، وفيما يلي تفصيل في ذلك:

أولاً: أبعاد الثقة التنظيمية

اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي كما يلي:¹

1- الثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة للطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه صفات الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

2- الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات منها: الالتزام في العمل، القيم، المبادئ، الاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

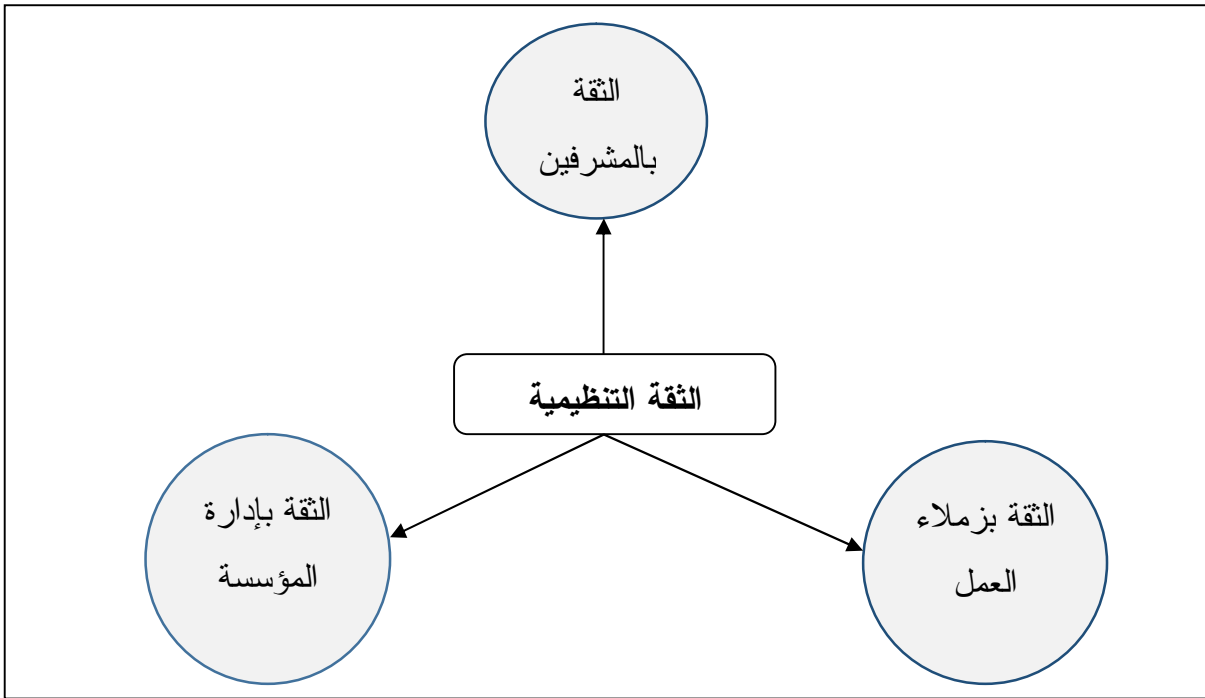
3- الثقة بإدارة المؤسسة: تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم،

¹ - مصطفى محمد هادي ومسلم عبد الرضا مشكور، دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، بحث كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاسية، العراق، 2017، ص: 09.

ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن المناسب، فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

و بالتالي فالثقة التنظيمية تقوم على عدة أبعاد تتعلق (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل والثقة بإدارة المؤسسة).

شكل رقم (02): أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق.

ثانيا: قواعد الثقة التنظيمية

لبناء الثقة التنظيمية لابد من إتباع قواعد، تتمثل أهمها في ما يلي:¹

- 1- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: حيث ليس من الضروري أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا ولا يشتركون معه في نفس الأهداف.
- 2- محدودية الأهداف: إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير متوقعة، والثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها.

¹ - مصطفى محمد هادي ومسلم عبد الرضا مشكور، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 7-8

3- الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن الظروف قادرة على إحداث تغيير لذا يتوجب على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف.

4- الثقة تتطلب الحزم: وذلك إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات، أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

5- الثقة تتطلب التكامل التنظيمي: حيث يجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.

6- تحتاج الثقة للاتصال: يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالاً شخصياً حتى يكون حقيقي، لذلك فالمؤسسات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصاً للتعارف فقط، بل لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

7- الثقة تتطلب تعددية في القادة: حيث تتطلب الثقة تعددية في القادة، فمن الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة لوحدها.

8- تناقض الثقة التنظيمية: أي من السهل تحطيم الثقة، وفي الوقت نفسه بناؤها والمحافظة عليها. وبالتالي فالثقة التنظيمية لها قواعد خاصة بها يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار لتحقيقها، كالمحافظة على الالتزامات والوعود، الحرص على الالتزام المتواصل بالصدق قولاً وفعلاً والإنصات للآخرين.

المطلب الثالث: مراحل تحقيق الثقة ومعوقاتهما

أولاً: مراحل تحقيق الثقة

إن تحقق الثقة التنظيمية بين الأفراد ليس بالأمر السهل، وإن الثقة تمر بثلاث مراحل حتى تتحقق، وتتلخص في ما يلي:¹

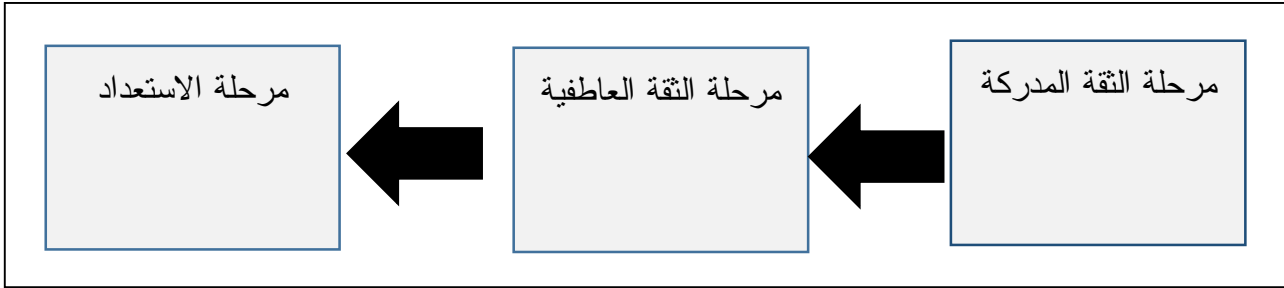
1- الثقة المدركة: تتحقق نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا بثقة الطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل: وعود الطرف الآخر، صدقه وسمعته.

¹ - نور سييري محمود طه، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، برنامج ماجستير إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص:46.

2- **الثقة العاطفية:** تتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة إيجابية معه، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر في تجربته.

3- **الاستعداد:** هو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر، والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله، ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق.

الشكل رقم (03): مراحل تحقيق الثقة التنظيمية



المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق

أي أن الثقة التنظيمية تمر بثلاث مراحل بدءا بمرحلة الثقة المدركة ثم الثقة العاطفية وأخيرا مرحلة الاستعداد.

ثانيا: معوقات بناء الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها، العديد من المعوقات والصعوبات أهمها:¹

➤ **هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم:** ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة وعدم إشراك الأفراد في عملية صنع القرار.

➤ **استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** مثل نظام الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة العاملين فيها وكل هذا يقلل من شعورهم بالأمن، يقلل من دافعيتهم للعمل، كما يترتب على ذلك ضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

➤ **الإخلال بالعقد النفسي:** ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة ويتضح ذلك من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المؤسسة.

➤ **الشك وعدم الثقة:** ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهايارها داخل المؤسسات.

¹ - نور سيري محمود طه، مرجع سبق ذكره، ص: 49

➤ **تضليل الثقة واستغلالها:** فعلى مستوى المؤسسات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين والمؤسسات التي يعملون بها.

على الرغم من أهمية الثقة التنظيمية داخل المؤسسة وتميزها بخصائص مترابطة ومتكاملة فيما بينها، إلا أنها تواجه صعوبات تحول دون تحقيقها، فعلى المؤسسة معالجتها للوصول إلى الأهداف.

ثالثاً: العوامل المؤثرة بالثقة

لقد حاول كورازيني المشار إليه في الكساسة (1996) إظهار الثقة بتركيب متعدد الأبعاد، وقد توصل إلى أربعة عوامل تؤثر في الثقة وهي¹:

1- **عامل الشك:** وأهم ما يعبر عن هذا العامل هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.

2- **عامل أخذ المخاطرة الشخصية:** ويقصد بهذا العامل درجة الاستعداد للمخاطرة الجسدية فمثلاً هل يميل الفرد للركوب مع سائق متهور؟

3- **عامل أخذ المخاطرة المالية:** وهذا ما يمكن وصفه بالمغامرة وعلى سبيل المثال هل يغامر الفرد في استثمار أمواله في مسابقات رياضية؟

4- **الأنانية:** والخصائص المشتركة لهذا العامل هي التوقع والمصادقية العامة ويمكن وصف هذا العامل بالاعتقاد السائد لدى بعض الناس بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها، وخير مثال على ذلك ازدياد النفاق والرياء في المجتمع.

يجب إتباع قواعد لمواجهة التحديات الجديدة لبناء الثقة، حيث تعتبر هذه الأخيرة المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد إلى السيطرة على المعرفة.

من خلال ما ورد في هذا المبحث فإن الثقة التنظيمية لاقت تطوراً على مستوى الفرد، الجماعة والتنظيم نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكيف لإنجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل خاصة في المؤسسات من خلال أبعادها الثلاثة: الثقة بالمشرفين - الثقة بزملاء العمل - الثقة بالإدارة، والثقة التنظيمية تتميز بخصائص أهمها الصدق والأمانة والاتصال والتعددية والديناميكية، ولها أهمية كبيرة داخل المؤسسة لضمان استمرارها وبقائها، كما أنها تمر بمراحل لتحقيقها بدءاً بالثقة المدركة مروراً بالثقة العاطفية أخيراً مرحلة الاستعداد.

¹ - رامي جمال أندراسو عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 109

المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء وعلاقته بالثقة

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقَت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي، والسلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية المورد البشري وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة. وفيما يلي سيتم التفصيل فيه من خلال:

❖ **المطلب الأول: مفهوم وأهمية وخصائص وأنواع الولاء.**

❖ **المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في بناء الولاء ومعيقاته.**

❖ **المطلب الثالث: علاقة الثقة بالولاء.**

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وخصائص الولاء

سيتم في هذا المطلب التعرف على مفهوم الولاء، وأهميته وخصائصه ومختلف المفاهيم المتعلقة به:

أولاً: مفهوم الولاء

قام العديد من الباحثين والكتاب بطرح تعاريف تتماشى مع أفكارهم، فاختلقت الآراء والتوجهات من جهة واتفقت من جهة أخرى، وفيما يلي سيتم تقديم عرض لهذه التعاريف الخاصة بالولاء:

عرفه (steers.1977) بأنه: "قوة انتماء المورد البشري لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها" أما (oreilly& caldweel) فقد عرفاه بأنه ارتباط المورد البشري النفسي بالمؤسسة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.¹

ويرى بورتر وزملائه أن الولاء "قوة تطابق المورد البشري مع مؤسسته، وارتباطه بها" وأن المورد البشري الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة استعداداً لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.²

¹ راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، العدد (1،2)، المجلد 25، سوريا، 2009، ص: 203.

² محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة نابف، فلسطين، 2009، ص: 203.

ويقصد به "شعور ينمو داخل المورد البشري بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا المورد البشري جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة".¹ ويعرف على أنه "الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهو عبارة عن الطريقة التي تجعل المورد البشري حريص للحفاظ على وجوده واتصاله بمؤسسته، وميله إلى الالتزام بالقواعد واللوائح في المؤسسة".² ويعرف أيضا بأنه "إخلاص المورد البشري أو شعوره بالارتباط نحو مؤسسته".³ من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الولاء عبارة عن شعور صادق نابع من الداخل يتحقق عندما يؤمن المورد البشري بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم.

ثانيا: أهمية الولاء

تتضح أهمية الولاء لكل من المؤسسة والمورد البشري فيها من خلال العناصر التالية:⁴

- الشعور بالولاء تجاه المؤسسة يؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة المهنية للعامل، وينتج عنه انخفاض في معدل دوران العمالة بين المؤسسات والاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، كذلك التحول من الرقابة المباشرة على المورد البشري إلى الرقابة الذاتية.
- قيام الموارد البشرية بجهود إضافية في أداء أعمالهم، تفوق الواجبات المحددة والتي تساعد على فعالية ووظائف المؤسسة، بالإضافة إلى كونهم ممثلين للعلاقات العامة الإيجابية خارج المؤسسة.
- زيادة الرغبة لدى المورد البشري في رفع معدل الإنتاجية، والتمسك بالبقاء والعمل في المؤسسة يقلل من تكاليف دوران العمالة، والتي تعتبرها المؤسسة تكاليف للإحلال.
- يساهم الولاء لدى الموارد البشرية في تكوين صورة ذهنية إيجابية تجاه المؤسسة في بيئتها المحيطة، كأصحاب المصالح الخارجية مثل العملاء، كما يقلل من تكاليف الترويج لمنتجات المؤسسة.
- يساهم في زيادة الأفكار الابتكارية المقدمة من الموارد البشرية، والقيام بالدفاع عن المؤسسة ودعمها أمام الأطراف الخارجية.

¹ - مدحت أحمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتواك، مصر، 2005، ص:38

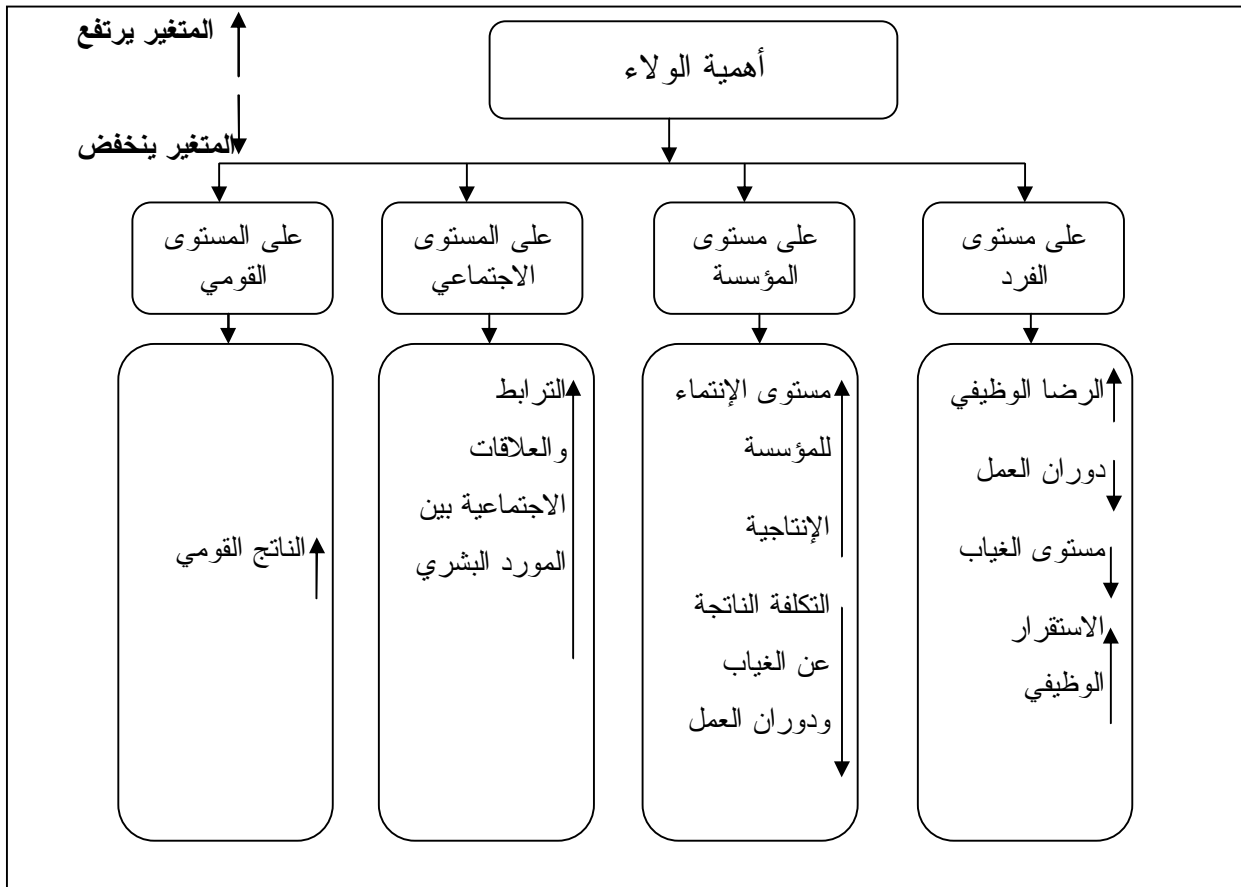
² - Shahram Nasiri, Reza Najafbagy, Amir Ashkan Nasiripour , " The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran " , Journal of Human Resource Management, Vol :03 , N :03, 2015, P: 27

³ - Muhammad Sajid Tufail , " Employee Loyalty And Organizational Commetment In Pakistani Organizations", Global Journal Of Human Resource Managment, Vol :03 , N :01, 2015, P: 01

⁴ - أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة مصر، 2016، ص:22.

- يجعل المورد البشري يقوم بأفضل جهد له، ويبدل جهداً إضافياً عند الحاجة وذلك لتعزيز علاقته مع مؤسسته، ومساهمته في إضافة قيمة لها.¹
- يدفع المورد البشري للبقاء لوقت متأخر لإتمام مهامه، المشاركة في بعض الأنشطة الإضافية، المساهمة في الأنشطة الخيرية للمؤسسة، تقديم الاقتراحات والاستمرار في المؤسسة.
- يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الموارد البشرية أهدافاً لهم في الحياة.²

الشكل رقم (04): أهمية الولاء



المصدر: مبروكة بالعجال، يمينة بالعجال، التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية ببلدية الوادي، الجزائر، 2017/2016، ص: 53.

¹ - Rai Imtiaz Hussain, " THE LINKAGE OF EMPLOYEE SATISFACTION AND LOYALTY IN HOTEL INDUSTRIES OF PAKISTAN ", journal homepage, Vol :02 , N :08, P: 1099

² - سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص: 15.

ومن خلال ما سبق فإن أهمية الولاء تكمن بالدرجة الأولى في رفع معدل الإنتاجية والتمسك والارتباط الوثيق بين المورد البشري ومؤسسته، إضافة إلى جعل المورد البشري يبذل جهداً إضافياً عند الحاجة لإضافة قيمة للمؤسسة.

ثالثاً: خصائص الولاء

يمتاز الولاء بعدد من الخصائص المتميزة نذكر منها ما يلي:¹

- يعبر الولاء عن استعداد المورد البشري لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يفقد الولاء خاصية الثبات، بمعنى هو قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد قناعة تامة للمورد البشري كما أن التخلي عنه لا يكون لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- يتأثر الولاء بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، بمعنى الولاء يوضع ويكتسب وليس فطرة من المورد البشري.
- كما أن هناك العديد من الخصائص الأخرى للولاء وتتمثل في:²
- الولاء هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الموارد البشرية في المؤسسة والتي تجسد مدى ولائهم.
- إضافة إلى أنه شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين المورد البشري والمؤسسة.³
- من خلال ما سبق يتبين أن للولاء خصائص عديدة كلها متشابهة ومترابطة وتصب في نفس الاتجاه ألا وهو شعور ينبع من داخل المورد البشري إضافة إلى أنه غير ملموس ويمكن استنباطه من معرفة مستوى الارتباط بين المورد البشري ومؤسسته.

¹ - روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015، ص: 09.

² - سمر محمد عثمان عبد الله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، بحث تكميلي لنيل الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، السودان، 2018، ص: 44.

³ - سفيان بوعطيط، الولاء التنظيمي تميته إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، قسم علم النفس، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس عشر، ص: 314.

رابعاً: أنواع الولاء

تنازعت عدة طوائف من الباحثين والدارسين والكتاب بأفكار وآراء مختلفة متباينة حول أنواع

الولاء، تم تحديدها في:¹

1- الولاء المستديم: وهو المدى الذي يستطيع فيه المورد البشري التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء مؤسسته، لذا فإن هذا المورد البشري يعتبر نفسه جزءاً من مؤسسته ولا يستطيع التخلي عنها.

2- الولاء التلاحمي: يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين المورد البشري ومؤسسته والتي تتميزها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة والتي تقر بجهود مواردها البشرية، فالمؤسسة تبدأ جهودها مع المورد البشري من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل: السكن، النقل والضمان الاجتماعي... الخ. بالإضافة إلى:²

3- الولاء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة، ويتأثر بمدى إدراك المورد البشري لخصائص عمله "استقلاليته وأهمية المورد البشري وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية".

ويشير أيضاً إلى المواقف العاطفية تجاه المؤسسة كما أنه نوع فريد ومفيد للمؤسسة والموارد البشرية، وقد تم تحديده على أنه عامل تنبؤ إلى نتائج وثيقة الصلة في المؤسسة.³ يزداد أيضاً على ما تقدم:⁴

4- الولاء الاغترابي: ويسمى أيضاً الولاء المقيد، حيث يلتزم المورد البشري بمبادئ مؤسسته ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبي لأن المورد البشري يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة التغييب، قلة الإنتاج... الخ.

¹ - عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1998 السعودية، ص: 25.

² - مروان صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الجامعة العراقية، العراق، العدد الثالث، ص: 387.

³ - Dima H.Aranki, 'The relationship between organizational culture and organizational commitment', Modern Applied Science, Vol13, N 4, 2019 p : 140

⁴ - عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 26-36

5- **الولاء الرقابى:** ينشأ عندما يعتقد المورد البشرى أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهاً صحيحاً، فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها، وبعدما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولائه وانتماؤه للمؤسسة.

6- **الولاء المعيارى:** إن الدافع الأخلاقى نحو العمل يولد لدى المورد البشرى الولاء نحو مؤسسته، لكن الدافع الأخلاقى إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كافٍ، فمثلاً المورد البشرى الذي لم يتقاضى راتبه مدة زمنية طويلة لا يستطيع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

7- **الولاء الموقفى:** يستخدم الولاء لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموارد البشرية التعريف على أهداف وقيم المؤسسة ويعملون على التوحيد معها، هذا النوع من الولاء يسمى الولاء الاتجاهى.

8- **الولاء السلوكى:** تقوم فكرة الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات المورد البشرى وربطه بمؤسسته، ووصف هذه الخبرات تحدث "بيكر 1964" كما أسماه بنظرية الأخذ والعطاء، المورد البشرى يصبح مقيداً داخل المؤسسة ذلك أنهم خيروا المكافآت في الماضي ويخشون أن يفقدوها، فعلى سبيل المثال الشخص الذي أمضى 20 سنة في مؤسسة ما، من الممكن أن تنمي إليه الاتجاهات التي تبرز بقائه بناء على السلوك الذي خيره فيها، وبالتالي لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل.

من خلال ما سبق يتضح أن للولاء عدة أنواع منها المتعلقة بسلوك المورد البشرى في حد ذاته ومنها ما يتعلق بنظام المؤسسة التي يعمل فيها مع مراعاة جانب العدالة، كما يعتبر الولاء الاغترابى ولاء سلبي لما له من آثار سلبية تعود على نفسية المورد البشرى والسبب يعود للسلطة التي تمارس القرارات.

المطلب الثانى: العوامل المؤثرة في بناء الولاء ومعيقاته

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم العوامل التي تؤثر في بناء الولاء إضافة إلى آليات تعزيزه في المؤسسات:

أولاً: العوامل المؤثرة في بناء الولاء

يقوم الولاء على عدة عوامل يمكن حصرها في التالي:¹

¹ - أسماء عبد الكريم الرفادى، المناخ التنظيمى بجهاز التفيتش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية وعلاقته بالولاء التنظيمى، كلية الاقتصاد، جامعة ليبيا، ليبيا، 2012، ص ص: 35-36

1: الصفات أو المتغيرات الشخصية (Personal Variables): تعد الصفات الشخصية من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتشمل العمر، التعليم، النوع، أو الجنس أو الحالة الاجتماعية.

2: المتغيرات المرتبطة بالعمل (Job Related Variables): ويمكن إيضاح صفات العمل التي لها الأثر في الولاء فيما يلي:

1-2- المرتبة الوظيفية وسنوات الخدمة والولاء: بالنسبة إلى تأثير المرتبة الوظيفية وسنوات الخدمة يتجلى من خلال أنه كلما ارتفعت مرتبة العمل الوظيفي للمورد البشري وزادت سنوات الخدمة، كان أكثر ولاء للمؤسسة، والسبب يعود إلى أن أصحاب المراتب العليا استثمروا كثيراً من وقتهم وجهدهم حتى وصلوا إلى هذه المراكز ومن هنا يصعب عليهم ترك المؤسسة.

2-2- طبيعة العمل ومحتواه والولاء: يتأثر ولاء المورد البشري بصفات العمل ودرجة استقلاليته في أداء العمل، وإحساسه بأن العمل شيق ويستحق جهده، كما أن التحدي في العمل وإعطاء المورد البشري فرصة للاختلاط بالآخرين لتوجيه وتقويم العمل الذي يقوم به لهما تأثير في ولائه.

2-3- الخبرة في العمل: تلعب الخبرة التي يكتسبها المورد البشري أثناء عمله دوراً مؤثراً في ولائه، فالموارد البشرية يلتحقون بمؤسسات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة، ورغبات وأهداف مبنية على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ما يمتلكون من طاقات لإشباع رغباتهم، وتحقيق أهدافهم وهنا لا بد من الإشارة إلى أن للمؤسسة دور أساسي في تحقيق تلك الأهداف بغية زيادة درجة الولاء.

2-4- المتغيرات البيئية: أضيفت المتغيرات البيئية كمتغير رابع يؤثر في مستوى ولاء المورد البشري لوظيفته، حيث يؤدي وجود علاقات صناعية منسجمة، وتعاونية بين الإدارة والاتحادات العمالية إلى انخفاض تعارض الأدوار الذي قد يعاينه العاملون.

كما أن هناك عدة عوامل أخرى المؤثرة في الولاء وتتمثل في:¹

1- المتغيرات التنظيمية: ويمكن توضيحها في العناصر التالية:

1-1- القيادة: إن القيادة مرتبطة بشكل أساسي بالموارد البشرية وكيفية التأثير فيهم، حيث أنه تبعاً لمدى تقبل الموارد البشرية لسلوك قائدهم وثقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل، وأيضا ترتفع معنوياتهم وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المنظمة ويسعون لتحقيقها.

¹ - روان عفاف، مرجع سبق ذكره، ص: 20-24

1-2- الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات خصوصاً، في مجالات معينة مثل الإدارة والولاء، حيث يعتبر أن ولاء المورد البشري للمؤسسة ينشأ من اعتقاده القوي بأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها لذلك فإن استيعاب وفهم الثقافة التنظيمية سيخلق درجة عالية من الولاء للمؤسسة. إن خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في المؤسسة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أفراد المؤسسة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير.

1-3- التحفيز: وجود علاقة بين الولاء والتحفيز فقد أشارت دراسة جايمون إلى وجود علاقة سلبية بين الولاء والإجهاد الوظيفي والرغبة في ترك العمل نتيجة مستوى منخفض من الولاء، أما لوك فقد وجد علاقة إيجابية بين السلوك القائم على التشجيع والتحفيز والمشاركة وبين الولاء.

1-4- جماعات العمل: تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المؤسسة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فعالية من مورد بشري له موهبة أو مجموعة من الموارد البشرية العاديين لذا تتبنى المؤسسات الناجحة "قيمة فرق العمل" انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام وإشارة الدافعية وجذب انتباه شاردي الذهن من أعضاء المشارك وتجنب حدوث الأخطاء وهذا يتطلب التوازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية وزيادة ولائهم، ومن أجل تلاحم مجموعة من الموارد البشرية المتقاربين في أهدافهم ولديهم مهارات العمل الجماعي وتؤثر على جماعات العمل بالأداء المرتبط به، وزيادة ولاء المورد البشري في المؤسسة عن طريق معاملة حسنة وإنصاف وإنسانية، تؤدي بالتالي إلى تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم إلى مؤسستهم وتؤدي بهم إلى بذل المزيد من المجهودات والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم وأهدافهم التي يسعون إليها.

2- المتغيرات الشخصية: وتتمثل في:

2-1- الرضا الوظيفي: لقد أكد بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي والولاء مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن رضا الموارد البشرية عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم فحصول المورد البشري على مزايا وعوائد وظيفته لا تجعله بالضرورة راغباً في أداء العمل الموكل إليه، وأشار (Batenan) إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء، وإن للولاء تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

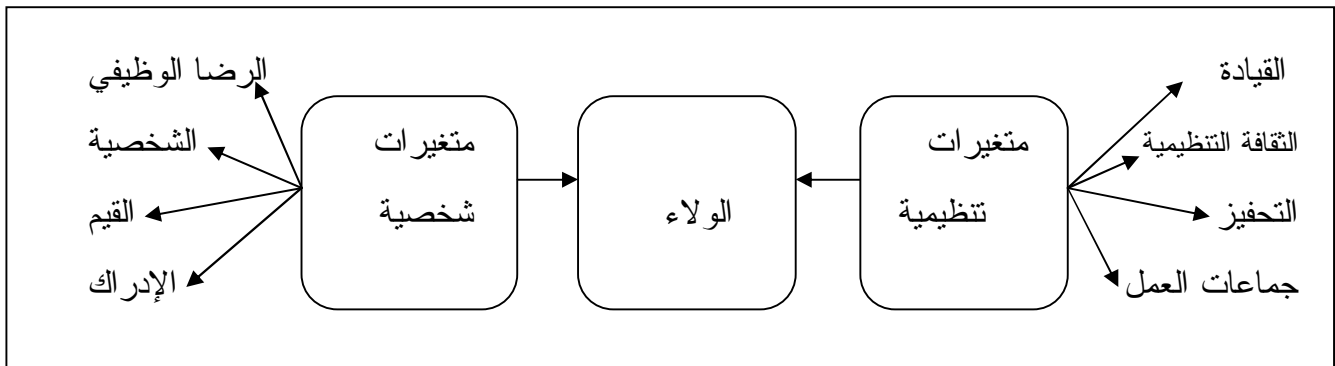
2-2- الشخصية: إن علاقة الولاء ببعض المتغيرات الشخصية فمن حيث عدد سنوات الخبرة نجد أن معظم الدراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الولاء ومن حيث المؤهل

التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى تعليم المورد البشري ودرجة الولاء، حيث إن دراسات أخرى أثبتت أن المستوى التعليمي للمورد البشري له تأثير سلبي على الولاء، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم المورد البشري زادت طموحاته وتوقع المزيد من مؤسسته، وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه.

2-3- القيم: إن القيم ترتبط بالنظام ويميل إلى جانبه أكثر من ارتباطها بالمورد البشري فهي للمورد البشري لا تمثل أكثر من إطار يجمع لوائح وأهداف واتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، وقد يوافق هذا الاتجاه اتجاه المورد البشري ويختلف، كما أن القيم تتخذ شكل النظام وتتسم سماته، إن القيم تكون في الهيكل التنظيمي العضوي تمتاز بموقعها الأفقي المرن والقابل للتوجيه والمشاورة وتحقيق الولاء لها والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف.

2-4- الإدراك: إن أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي تعتبر من أهم محددات الإدراك للولاء الوجداني للمرؤوس، بينما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للولاء التنظيمي للمرؤوسين، فقد تبين من خلال الدراسات أن حصول المرؤوس على بعض العوائد ممثلة في المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطاً موجبا بمدى ولاءه وجدانياً اتجاه المنظمة في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالولاء المستمر سالبا، كما أكدت محدودية تأثير الخصائص الشخصية (السن والتعليم) كمحددات للإدراك للولاء بنوعية الوجداني والمستمر.

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في بناء الولاء



المصدر: روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015، ص:28.

ثانياً: معيقات الولاء

ومن أهم معيقات تحقيق الولاء ما يلي:¹

تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، ولذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن...

➤ غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي، وهذا يخلق في نفسية المورد البشري نوع من التخوف والتهرب، ونقص في الرضا الوظيفي.

➤ ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وعدم مراعاة الحاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.

➤ التذمر من طرف المورد البشري وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.

➤ الافتقار إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكافة المهام.

➤ تجاهل ظروف المورد البشري وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه.

➤ نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للمورد البشري.

كما أن هناك عامل آخر مهم لا بد من التطرق إليه يتمثل في:²

والجدير بالذكر أن انخفاض الولاء يحمل لدى الموارد البشرية في المؤسسة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية، كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

من خلال ما سبق فإن الولاء التنظيمي له عدة معيقات، تؤثر سلباً سواء على نفسية المورد البشري بصفة خاصة أو على إنتاجية المؤسسة بصفة عامة.

¹ شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2008-2009 ص: 74-75

² عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي، دراسة حالة مستشفيات حلب الحكومية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، سوريا، 2011، ص: 116

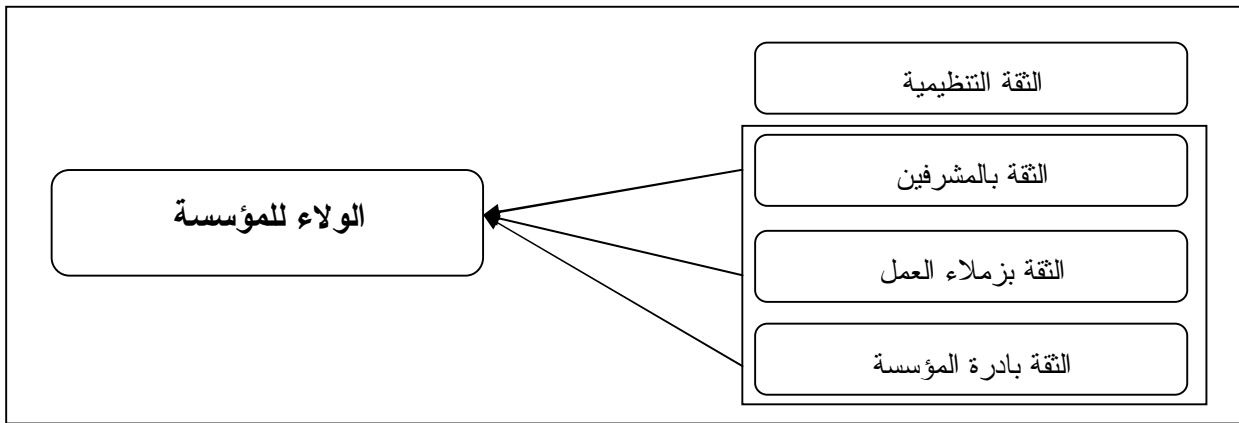
المطلب الثالث: علاقة الثقة بالولاء

يتجلى أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء للمؤسسة في:¹

كون أن الثقة بين المورد البشري داخل المؤسسة هي عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار طويل الأمد للمؤسسة، وتحقيق الرضا ورفاهية أعضائها، وهذا ما ينعكس على زيادة الثقة للمؤسسة، إذ أن تصور الموارد البشرية بوجود درجة عالية من التعاون والثقة المتبادلة سيترتب عليها تحقيق مستويات عالية من الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية.

وفي ظل المتغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال اليوم فإن المعضلة الأساسية التي تواجه المؤسسات والتي تكون كلفتها باهضة الثمن، هي فقدان الثقة والتي هي في الحقيقة الجزء الأكثر أهمية من مكونات رأسمالها الاجتماعي التنظيمي سواء كانت الثقة بالموارد البشرية، أو ثقة الموارد البشرية بالإدارة، أو ثقة جمهور المستهلكين بالمؤسسة مهما بلغت المؤسسة من قوة تكنولوجية، إلا أن ذلك غير كاف لإدارة أمورها، ويبقى السبيل الوحيد لتفوقها هو رأس مالها البشري هذا الأخير الذي يعد مصدر التطوير والابتكار فيها، ومن هذا المنطلق فإن نقص الثقة يجعل الموارد البشرية بلا قيمة وتجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم.

الشكل رقم (06): علاقة أبعاد الثقة التنظيمية بالولاء



المصدر: موفق سهام، ضيف أحمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق ولاء المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، الجزائر، ص: 35.

من خلال الشكل رقم (05) يتضح أن أبعاد الثقة التنظيمية والمتمثلة في الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة هي المحرك الأساسي لضمان تحقيق الولاء داخل المؤسسة.

¹ موفق سهام، ضيف أحمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق ولاء المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، الجزائر،

ومن الباحثين من يعتبر أن الثقة هي أحد مراحل بناء ولاء الفرد ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:¹

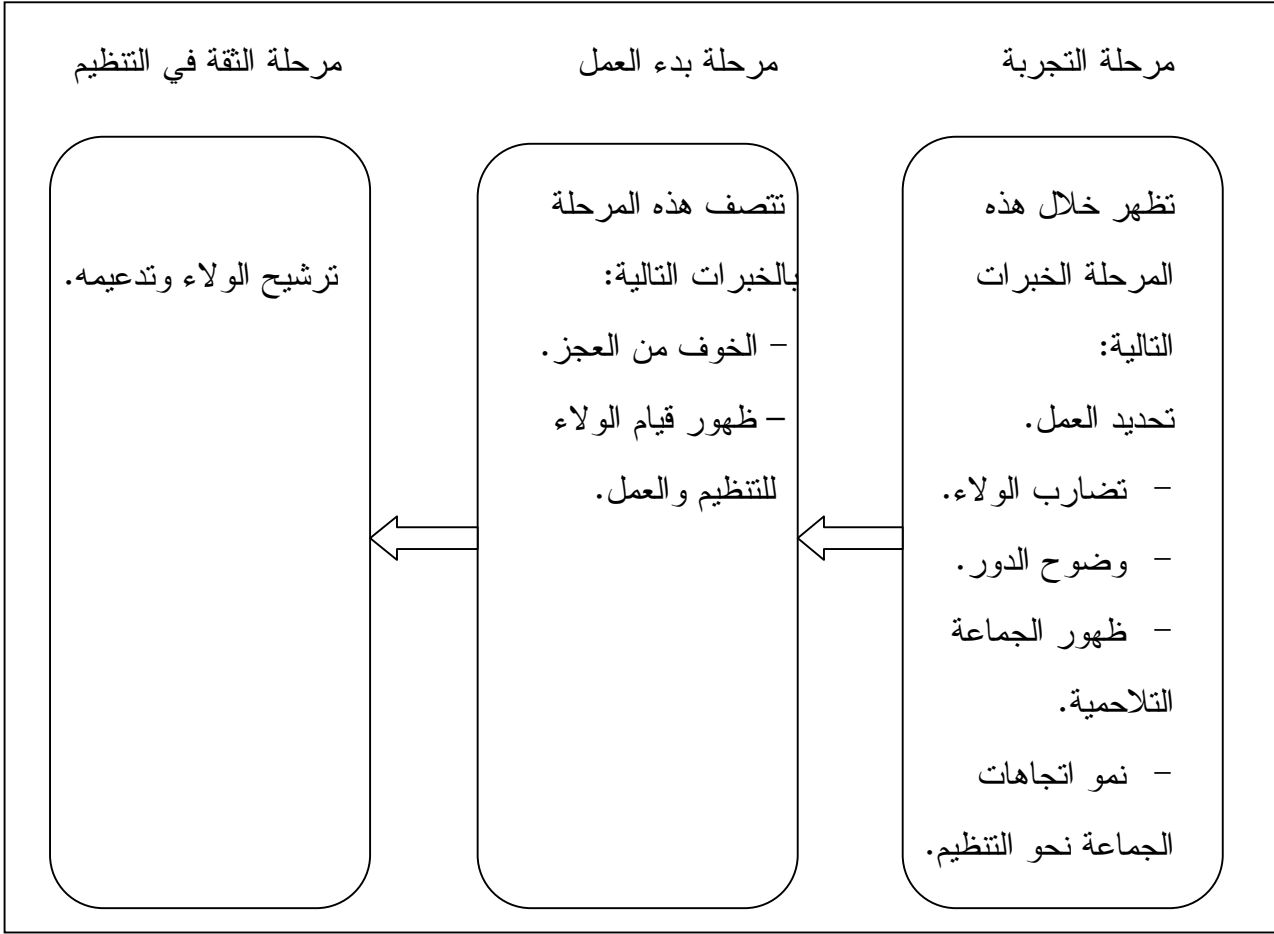
1- مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد فيها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

2- مرحلة العمل والانجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى المورد البشري من خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز ويتبلور ذهنه وضوح الولاء للعمل والمؤسسة.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

¹ - ندا سامية خميس، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعر بالعدالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص: 135.

الشكل رقم(07): مراحل بناء الولاء وصولاً إلى الثقة بالتنظيم



المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارة الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد21، عمان، الأردن، 1998، ص:23.

وبالتالي يتضح أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء هي علاقة ارتباطية تزايدية، بوصفهما من المتغيرات السلوكية التي تفسر تمسك المورد البشري وارتباطه بالمؤسسة، إذ أنه كلما زادت ثقة المورد البشري بالمؤسسة كلما ازداد واتسع تمسكه وولائه لها. إضافة أن هناك من الباحثين من يرى أن الثقة هي المرحلة الأخيرة من مراحل الولاء، حيث يزداد ولاء المورد البشري في هذه المرحلة ويبلغ ذروته وتتقوى علاقته بمؤسسته إلى أن يصل إلى مرحلة النضج.

من خلال ما ورد في هذا المبحث فإن الولاء كان ولا زال من أهم مرتكزات إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل، لأنه يعتبر عنصراً هاماً في الربط بينها وبين الموارد البشرية فيها، حيث يتم تحقيق هذا الأخير وفق خطوات متسلسلة سواء كانت صادرة من المورد البشري لبذل أقصى مجهوداته لصالح مؤسسته أو يكون من قبل الإدارة على شكل تعليمات أو تحفيز، إضافة إلى أن علاقته بالثقة هي علاقة ارتباطية تزايدية حيث يرى الباحثون أن الثقة هي المرحلة الأخيرة من مراحل الولاء.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين أن الثقة التنظيمية أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسة والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر المصالح المشتركة. وبات لزاما على مختلف المؤسسات بالاعتماد عليها، وتعتبر هذه الأخيرة من أكثر المواضيع حيوية وحادثة التي يتم تداولها في المجتمعات بشكل عام وفي المؤسسات بشكل خاص لأنها مرتبطة بالموارد البشري. ولما لها أيضا من دور في خلق اتجاهات ايجابية لدى المورد البشري تجاه المؤسسة والذي يعد الولاء من أبرزها حيث يعتبر من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة وهو عبارة عن حالة شعورية نفسية تكمن في مدى انسجام الذي يوليه المورد البشري اتجاه منظمته، قيمها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها، فكلما كان المورد البشري بالمؤسسة على مستوى عالي من الولاء لعملهم كلما استطاعت هذه المؤسسة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة ودراسة العلاقة بين الثقة والولاء يتم اختيارها ميدانيا من خلال دراسة إحصائية يعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات داخل مؤسسة سونلغاز .

الفصل الثاني:

الثقة التنظيمية على مستوى إمتياز

التوزيع تبسة- وعلاقتها بالولاء

مقدمة الفصل

تعد دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء في المؤسسات الجزائرية من المواضيع الحديثة الجديرة بالإنشاء، وبعد تناول الإطار النظري للمتغيرين ، يتم في هذا افصل إسقاط ما تم التطرق إليه على مؤسسة سونلغاز -تبسة-، للإجابة على تساؤلات الدراسة إختبار فرضياتها، وهذا سيتم من خلال ما يلي:

❖ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وإجراءات الدراسة التطبيقية.

❖ المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وإجراءات الدراسة التطبيقية

تعتبر الثقة بين الأفراد داخل مؤسسة سونلغاز عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار الطويل الأمد للمؤسسة، ويزيد من الرضا والرفاهية للعاملين، وهذا التعاون والثقة المتبادلة يترتب عليها تحقيق مستويات عالية من الانتماء والولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين داخل مؤسسة سونلغاز، وسيتم التعريف بهذه المؤسسة من خلال مايلي:

❖ **المطلب الأول:** تقديم مؤسسة سونلغاز وإمتياز التوزيع -تبسة-.

❖ **المطلب الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة.

❖ **المطلب الثالث:** تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز إمتياز التوزيع -تبسة-

أولا: تقديم مؤسسة سونلغاز

1- **نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز:** مرت المؤسسة بمراحل تتمثل في⁽¹⁾:

المرحلة الأولى (1947-1969): تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز EGA خلال الحقبة الاستعمارية سنة 1947، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وكانت مسيرة من قبل إطارات فرنسية، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك.

المرحلة الثانية (1969-1983): بعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية.

المرحلة الثالثة (1983-1991): وهي مرحلة إعادة هيكلة سونلغاز، حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- **KAHRIF:** مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.
- **KAHRAKIB:** مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.
- **KANAGAZ:** مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.
- 1- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-
- **INERGA:** مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.
- **ETTERKIB:** مؤسسة التركيب الصناعي.
- **AMC:** مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

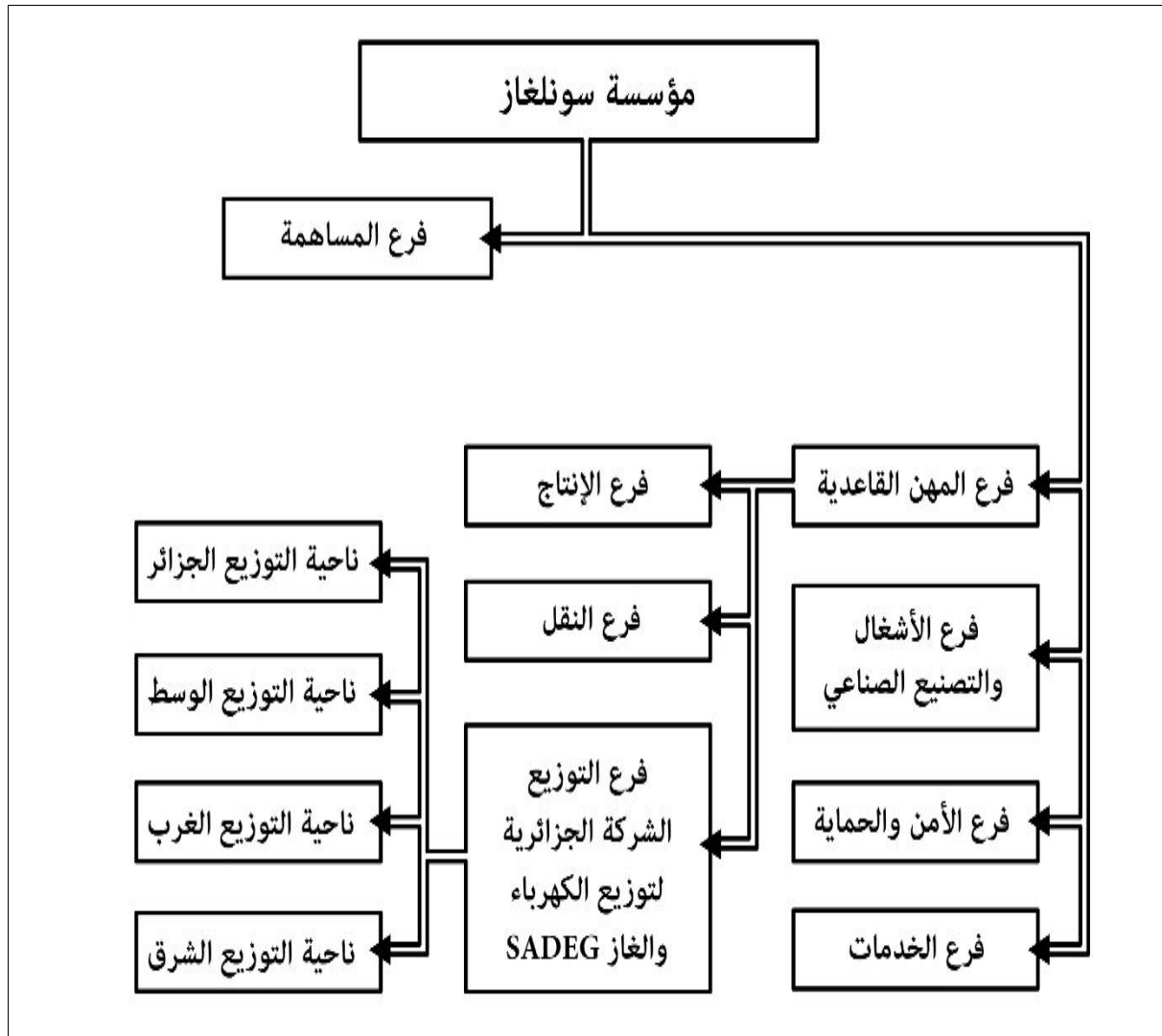
هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

المرحلة الرابعة(1991-1995): تغير الطابع القانوني للمؤسسة، حيث أصبحت مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995.

المرحلة الخامسة(2002-2005): تحولت الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم، وهذا بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-

يتبين من الهيكل التنظيمي أن مؤسسة سونلغاز تضم العديد من الفروع أهمها فرع المهن القاعدية الذي يعتبر القاعدة الأساسية للمؤسسة من خلال إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها مع الطاقة الغازية وتوزيعهما، كما يعتبر فرع التوزيع أهم فروعها والذي يتمثل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG، والتي تضم 04 نواحي توزيع كل منها تضم وتندرج تحتها العديد من إمتيازات التوزيع الموزعة عبر جميع ولايات الوطن.

3- أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز:

- أهداف مؤسسة سونلغاز: تتمثل أهم أهداف المؤسسة فيما يلي:¹
 - إنتاج الكهرباء سواء في الداخل أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
 - نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
 - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
 - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية أو الغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة للمؤسسة، لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها ودراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه.
 - تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.

• مهام مؤسسة سونلغاز: تقوم مؤسسة سونلغاز بالمهام التالية:²

- إنتاج طاقة كهربائية ذات جودة عالية وتوزيعها.
- التوزيع العمومي للغاز مع إحترام شروط الأمن وبأقل تكلفة.
- تحفظ وتصلح وتصون وتجدد منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، والتوزيع العمومي للغاز.

- تعد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية التابعة لمجال نشاطها.
- تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات الكهربائية والغازية وكذلك أجهزة الإستعمال بما فيها أجهزة القياس والعد.

¹- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-

²- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-

- تتجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية و المالية التي لها علاقة بنشاطها.
- تشتري أو تستغل أو تودع كل براءة إختراع أو نموذج أو طريقة صنع ترتبط بنشاطها.
- تقوم ببيع الأجهزة المنزلية الكهربائية والغازية وتركيبها وصيانتها وفق القانون العام وتبعا للقواعد التجارية السارية المفعول.

ثانيا: إمتياز التوزيع -تبسة-

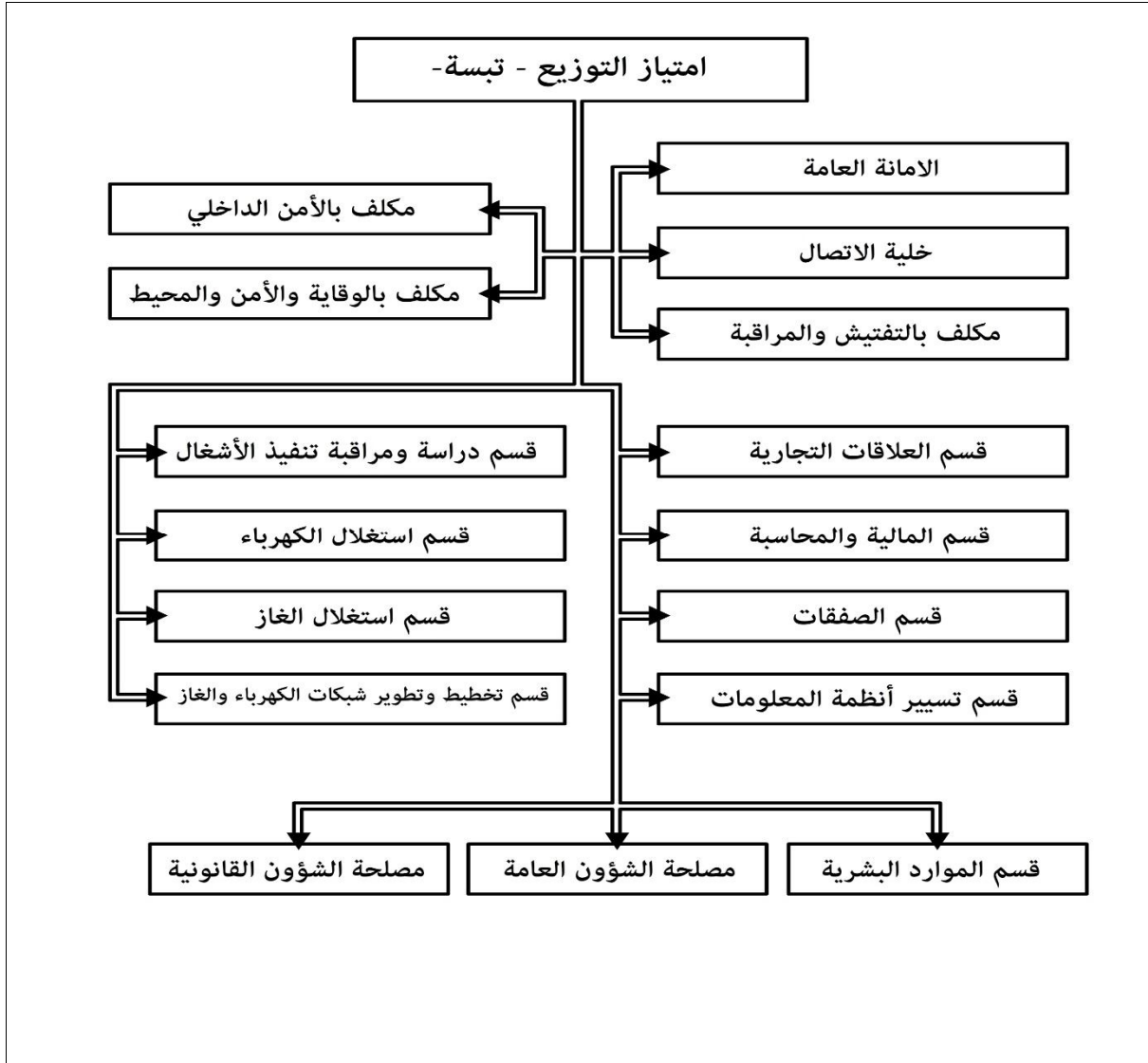
1- نشأة إمتياز التوزيع تبسة:

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، في سنة 1978 تم إستحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا 04 وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية. وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية مديرية التوزيع تبسة أما حاليا صار اسمها إمتياز التوزيع تبسة وذلك إبتداء من 2019/05/27، يضمن هذا الأخير توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و28 بلدية، حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 169 596 زبون يمونون بشركة كهرباء طولها: 8.635.645 كم و123 730 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1643 كم¹

¹- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-.

الهيكل التنظيمي لامتياز التوزيع تبسة:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لإمتياز التوزيع -تبسة-



المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من إمتياز التوزيع -تبسة-

من الهيكل التنظيمي أعلاه يمكن القول أن إمتياز التوزيع تبسة تضم العديد من المصالح والأقسام منها التقنية ومنها المحاسبية ومنها المالية ومنها التسييرية ومنها الخدماتية، حيث يمثل قسم العلاقات التجارية القسم الأكبر والأهم والذي يعمل على تحقيق أهداف الإمتياز من خلال إدارة وتسيير زبائن ورقم أعمال وديون المؤسسة بالتنسيق مع مختلف المصالح والأقسام الأخرى.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإجراءات التالية:

أولاً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية لحل إشكالية البحث المطروحة، تم الاعتماد على الاستبيان¹ لغرض جمع البيانات، وقد اشتمل على ج أ زين أساسين متعلقين بمتغيري الدراسة ومتغيراتها الفرعية، كما هو موضح في نموذج الدراسة المبين في الشكل التالي:

- المتغيرات المستقلة: الثقة التنظيمية بكل أبعادها (المشرف، زملاء العمل، الإدارة).

- المتغيرات التابعة: الولاء

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أنه الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، ولتحقيق هذا الهدف تم عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المختصين¹ بغية التحقق من صدقها والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس ويهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى المتوسط عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر مقياس (5-1=4) ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على درجات المقياس (4/5=0.8) نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8) يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لتحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ - أنظر الملحق رقم (01)

الجدول رقم (02): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

[5-4,20]	[4,19-3,40]	[3,39-2,60]	[2,59-1,80]	[1,79-1]	المتوسط المرجح
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	اتجاه الإجابة
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المستوى

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على آراء المختصين.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف، وقد تم اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات باستعمال معامل الاتساق ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لجميع فقرات محاور الاستبيان وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)	اسم المتغير	الفقرة
92.9	المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)	من الفقرة 01 إلى 12
90.1	المتغير التابع (الولاء)	من الفقرة 13 إلى 23
95	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 23

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (95%) ، وهذا مؤشر جيد جدا لثبات أداة القياس ومناسبة لأغراض التحليل.

ثانيا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الإداريين بمؤسسة سونلغاز -تبسة-، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المستجوبين، كذلك عدم إهمال عنصر الزمن أو البعد الزمني ومختلف الظروف الأخرى.

- تداول الاستبيان:¹

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	34	الموزعة
8.82	03	التي لم يتم استرجاعها
91.18	31	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول السابق، أنه تم توزيع (34) استبيان بما يوافق من حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (31) استمارة، وبعد فرزها تبين أن ثلاثة (03) منها غير صالحة للتحليل، حيث تم اعتماد (31) استبيان فقط أي بنسبة (91.18%) ، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (statistical package for the social sciences) وتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل الثبات (Cronbach Alpha): وذلك لإختبار مدى الإعتماد على أداة الدراسة.
- 2- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- 3- إختبار كمولغروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 4- مصفوفة إرتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix): لمعرفة العلاقات الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- 5- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

¹ - الملحق رقم (03).

6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiplied Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

7- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

8- تحليل التباين الأحادي (One-way Analysis of Variance): ويرمز له اختصاراً بـ (ANOVA)، هو إختبار يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

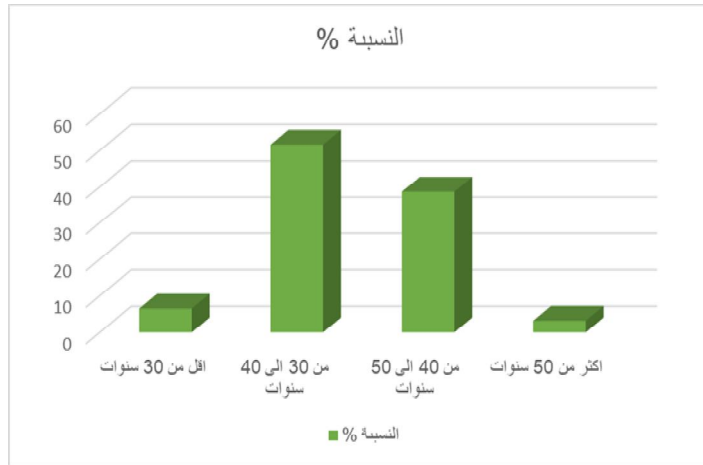
المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا الجزء وصفا إحصائيا لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة

في أداة الدراسة والتي شملت:

1- توزيع المبحوثين وفق متغير العمر:

الشكل رقم (10): توزيع المبحوثين وفق العمر



الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين وفق العمر

البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	2	6,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	51,6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	38,7
50 سنة فأكثر	1	3,2
المجموع	31	100

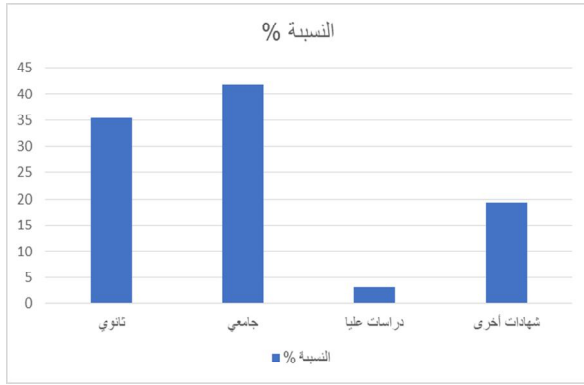
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (05)

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة قدرت بـ: 51.6%، لتليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40 إلى أقل من 50 سنة)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم أقل من 30 سنة نسبة

قدرت بـ: 6.5%، لتحل في الأخير فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكبر من 50 سنة، والملاحظ هنا أن هناك تنوع جيد في المجال العمري لعينة الدراسة.

2- توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي الشكل رقم (11): توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي



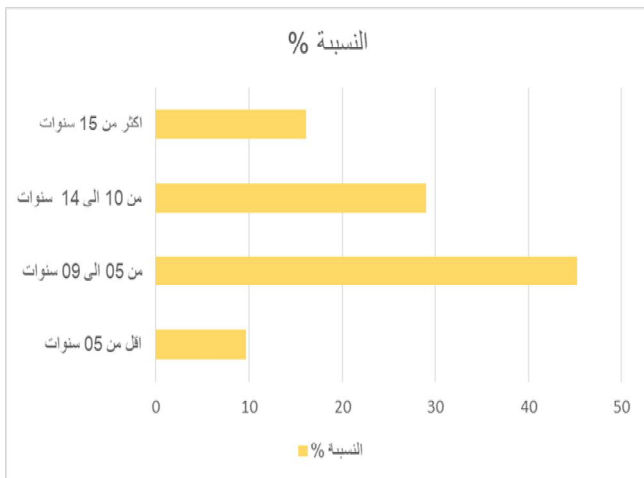
البيان	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	11	35,5
جامعي	13	41,9
دراسات عليا	1	3,2
شهادات أخرى	6	19,4
المجموع	31	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (06) الملاحظ من الجدول والشكل أعلاه بالنسبة لهذا المتغير أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 41.9%، لتليها فئة المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 35.5%، لتحل في المرتبة الثالثة فئة الشهادات الأخرى بنسبة قدرت بـ: 19.4%، واحتل مستوى الدراسات العليا المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 3.2%، وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على كفاءات علمية متنوعة تتطابق مع مناصب المسؤولية، والملاحظ هنا ارتفاع تكرارات المستوى الجامعي ما يمكن أن ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة.

3- توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة المهنية:

الشكل رقم (12): توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية

الجدول رقم (07): توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية



البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	3	9,7
من 05 إلى 09 سنوات	14	45,2
من 10 إلى 14 سنة	9	29,0
أكثر من 15 سنة	5	16,1
المجموع	31	100

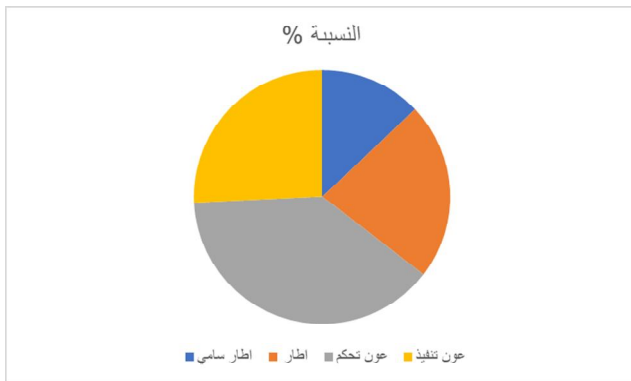
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (07)

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة الأفراد الذين يتمتعون بخبرة من (05 إلى 09 سنوات) حيث سجلت هذه الفئة نسبة مؤوية قدرت بـ: 45.2%، لتليها فئة (من 10 إلى 14 سنة) بنسبة قدرت بـ 29%، واحتلت فئة الذين يتمتعون بأكبر خبرة المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 16.1%، وفي الأخير سجلت فئة الأفراد الأقل خبرة نسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 9.7%، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بعامل خبرة مهم ومتنوع يمكن أن يساهم في تحقيق أعلى مهارة وقدرة ربما يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

4- توزيع المبحوثين وفق متغير الوظيفة:

الشكل رقم (13): توزيع المبحوثين وفق الوظيفة



الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين وفق الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة (%)
إطار سامي	4	12,9
إطار	7	22,6
عون تحكم	12	38,7
عون تنفيذ	8	25,8
المجموع	31	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (08)

الملاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد الدراسة يشغلون منصب عون تحكم بنسبة قدرت بـ: 38.7%، يليها الأفراد الذين يشغلون منصب عون تنفيذ بنسبة قدرت بـ: 25.8%، فيما شغلت فئة الإطارات المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 22.6%، فيما حقق فئة الإطارات السامية المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 12.9%، ومنه يمكن القول أن هذا التدرج في المناصب يرجع بالأساس للوظائف المتاحة في المؤسسة وفقا لهيكلها التنظيمي.

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من فئة الشباب ومما يتمتعون بعامل خبرة مهم كما أن الأفراد على مستوى المؤسسة قيد الدراسة يمتلكون مؤهلات علمية جيدة، مما يمكن من تحقيق نتائج الدراسة المراد التوصل لها.

مما تم عرضه في هذا المبحث يتبين أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع إمتياز -تبسة- مؤسسة إقتصادية ذات طابع وطني، لها هيكل تنظيمي تسعى من خلاله لتجسيد أهدافها التي تظهر من خلال خدماتها ومنتجاتها المقدمة للزبائن، وتم الإعتماد في الدراسة الميدانية على مصادر

جمع البيانات والمعلومات الثانوية منها والأولية، كما تم تقديم أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان وإختباري الصدق والثبات التي تم إخضاعه لهما للتأكد من صلاحيته مع عرض الأساليب الإحصائية التي تلائم موضوع الدراسة وتساعد في إختبار فرضيات الدراسة، كما تم تحديد طبيعة البيانات العامة للمبحوثين على مستوى إمتياز التوزيع -تبسة- من حيث العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

خدمة لأهداف الدراسة وبغية تعزيز نتائجها النظرية، فقد تم الاستعانة بالدراسة الإحصائية لاختبار دور الثقة التنظيمية في تعزيز ولاء المورد البشري بمؤسسة إمتياز التوزيع -تبسة- عن طريق الاستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفيما يلي تفصيل في هذه الجوانب من خلال:

❖ **المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة.**

❖ **المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.**

❖ **المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.**

المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

أولاً- تحليل المحور الأول :

يتضمن هذا المحور (الثقة التنظيمية) بأبعادها: المشرف، زملاء العمل والإدارة.

1- عرض نتائج تحليل البعد الأول (المشرف)

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشرف

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	مشرفي في العمل يملك مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله.	3,45	1,121	موافق	1
02	اختصاص المشرف ومعرفته بمتطلبات الوظيفة في عمله تجعلني أثق به.	3,42	1,057	موافق	2
03	يعد مشرفي مشاكل الآخرين مشاكله ويليها نفس الاهتمام.	3,06	,964	موافق إلى حد ما	3
04	يسعى مشرفي للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الذاتية.	3,06	1,031	موافق إلى حد ما	4
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3.25	0.880	موافق إلى حد ما	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (المشرف) حقق متوسط حسابي (متوسط) قدر بـ 3.25 وانحراف معياري (0.880)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.19] حسب مقياس ليكرات الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق إلى حد ما) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد المشرف غير محقق تماما بإمتياز التوزيع -تبسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04)، حيث اتجهت فيها العبارتين (01 و 02) نحو الموافقة، في حين اتجهت العبارتين (03 و 04) نحو الموافقة إلى حد ما، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.25) وهذا ما يعني أن هناك موافقة إلى حد ما بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد الإشراف بالمؤسسة.

2- عرض نتائج تحليل البعد الثاني (زملاء العمل)

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد زملاء العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
05	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم وهم صريحون ومنفتحون مع الآخرين.	2,71	0,973	موافق	2
06	أشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشكلات التي أواجهها وكأنها مشاكلهم الخاصة بهم.	2,71	1,039	موافق	3
07	يسعى زملائي في العمل للتوافق معي دون تفضيل مصلحتهم الذاتية.	2,61	0,919	موافق إلى حد ما	4
08	زملائي في العمل قادرون على إنجاز مهامهم في مختلف الظروف.	3,55	0,995	موافق إلى حد ما	1
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	2.89	0.841	موافق إلى حد ما	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (زملاء العمل) حقق متوسط حسابي (متوسط) قدر بـ 2.89 وانحراف معياري (0.841)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-

3.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق الى حد ما) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد زملاء العمل غير محقق تماما بإمتياز التوزيع -تبسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04)، اتجه أغلبها نحو الحياد في حين كان اتجاه عينة الدراسة فيما يخص العبارة (08) نحو الموافقة وبمستوى مرتفع وهو ما يؤكد أن عينة الدراسة يرون بأن زملائهم في العمل قادرون على إنجاز مهامهم وفي مختلف الظروف، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (2.89) وهذا ما يعني أن هناك حياد بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يبين أن بعد زملاء العمل وافق عليه المبحوثون بدرجة ضعيفة جدا.

3- عرض نتائج تحليل البعد الثالث (الإدارة)

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإدارة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
09	تملك إدارة المؤسسة القدرة على التكيف مع المستجدات.	3,61	0,955	موافق	1
10	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها ذلك.	2,77	1,087	موافق إلى حد ما	4
11	إدارة المؤسسة تنظر إلى الجوانب الإيجابية في شخصية العاملين.	2,94	1,063	موافق إلى حد ما	3
12	إدارة المؤسسة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	2,97	0,983	موافق إلى حد ما	2
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3.07	0.953	موافق إلى حد ما	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (الإدارة) حقق متوسط حسابي (متوسط) قدر بـ 3.07 وانحراف معياري (0.695)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.19]

حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق إلى حد ما) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد الإدارة غير محقق تماما بإمتياز التوزيع -تبسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04)، اتجه أغلبها نحو الحياد في حين كان اتجاه عينة الدراسة فيما يخص العبارة (09) نحو الموافقة وبمستوى مرتفع وهو ما يؤكد أن عينة الدراسة يرون بأن إدارة المؤسسة تملك القدرة على التكيف مع المستجدات ، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.07) وهذا ما يعني أن هناك موافقة إلى حد ما بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد الثقة بالإدارة بشكل كامل بالمؤسسة.

4- تقييم إجمالي بيانات المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)

جدول رقم (12): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)

الاتجاه	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل الثقة التنظيمية
موافق إلى حد ما	1	,8800	3,25	المشرف
موافق إلى حد ما	3	,8410	2,89	زملاء العمل
موافق إلى حد ما	2	,9530	3,07	الإدارة
موافق إلى حد ما	/	0.762	3.07	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الإجمالي بالنسبة للمحور الأول للدراسة المتمثل في الثقة التنظيمية الذي أظهر أن اهتمام عينة الدراسة بإمتياز التوزيع - تبسة - ينصب بالدرجة الأولى على المشرف ويليه بعد ذلك الإدارة، فيما احتل زملاء العمل على مستوى المؤسسة المرتبة الأخيرة، وهذا يعكس طبيعة المورد البشري الموظف في هذه المؤسسة الذي يولي ثقة أكبر لمشرفيه ثم الإدارة وبدرجة أقل لزملاء العمل.

ثانيا: تحليل المحور الثاني

تناول المحور الثاني لأداة الدراسة قياس عنصر الولاء بالمؤسسة ويمكن توضيح نتائجها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الولاء)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
13	أشعر بأنني سأكون سعيدا في لعمل حتى بلوغي سن التقاعد في هذه المؤسسة.	3,00	1,065	موافق إلى حد ما	10
14	أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المؤسسة وأني جزء منها.	3,52	0,996	موافق	7
15	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين فيها.	2,97	1,169	موافق إلى حد ما	11
16	سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها.	3,71	0,973	موافق	2
17	أشعر بارتباط عاطفي بهذه المؤسسة.	3,42	1,119	موافق	9
18	أشعر بجديية بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي الخاصة بي.	3,55	0,925	موافق	5
19	لن أغانر المؤسسة حاليا لأنني أشعر بالتزام ومسؤولية اتجاه الأشخاص العاملين بها.	3,45	0,888	موافق	8
20	أنا مدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة.	3,55	0,961	موافق	6
21	أعتبر نفسي عضواً ببناء وفعال في المؤسسة.	3,84	0,735	موافق	1
22	سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المؤسسة.	3,61	0,882	موافق	3
23	أشعر بأنني ملتزم بالعمل في هذه المؤسسة.	3,58	0,992	موافق	4
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3.47	0.695	موافق إلى حد ما	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن محور (الولاء) حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر بـ 3.47 وانحراف معياري (0.695)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن محور الولاء محقق بشكل جيد بإمتياز التوزيع -تبسة-، في حين اتجهت عينة الدراسة نحو (موافق إلى حد ما) فيما يخص العبارتين (13 و15) وهو ما يدل على أن عينة الدراسة لا تجمع على أنهم يشعرون بالسعادة العمل حتى بلوغهم سن التقاعد في هذه المؤسسة، وليس لديهم ثقة تامة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين فيها. وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.47) وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الباحثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد ولاء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة لها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم من خلال ما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، التي تقوم على ثلاث فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم الدراسة، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة، مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

حيث تم اعتماد معامل الاختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي¹

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
الثقة التنظيمية	0.732	0.658	المحور الأول
الولاء	1.301	0.059	المحور الثاني
	1.173	0.127	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن $(sig > 0.05)$ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية (المشرف، زملاء العمل، الإدارة) مع الولاء، حيث تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد $(Y = ax + b)$ الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها والمتغير التابع الولاء، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

¹الملحق رقم (03)

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية¹

المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
المشرف	الولاء	1.432	0.839	0.703	-0.075	21.382	0.941
زملاء العمل					4.538		0.125
الإدارة					1.581		0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع حيث تبين أنه:

1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشرف في تعزيز ولاء المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.839)، وكان معامل التحديد (0.703)، وأظهرت قيمة (t) المقدره بـ: (-0.075) بأن تعزيز المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة- لا تتأثر بدور المشرف على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.941)، وهو أكثر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشرف في تعزيز ولاء المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة-

¹الملحق رقم (03)

2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لرفض:

- الفرضية التالية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لزملاء العمل في تعزيز ولاء المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.839)، وكان معامل التحديد (0.703)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: 4.538 بأن تعزيز المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة- لا تتأثر بدور الزملاء العمل على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.125)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لزملاء العمل في تعزيز ولاء المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة-

3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لرفض

الفرضية التالية: أي أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة في تعزيز ولاء المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.839)، وكان معامل التحديد (0.703)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (1.581) بأن تعزيز المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة- تتأثر بدور الإدارة على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.000)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة في تعزيز ولاء المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة-.

وعليه فإن الثقة في الإدارة فقط من تعزز ولاء المورد البشري في إمتياز التوزيع -تبسة-، وليست الثقة بالمشرف أو زملاء العمل.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى¹

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الثقة التنظيمية	الولاء	0.718	0.787	0.620	6.872	47.226	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.620) من التباين الحاصل تعزير ولاء المورد البشري ، ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الاعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (47.226) والذي أظهر نموذج الإنحدار بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة الحرية (29) وهي دالة إحصائيا، حيث قدر مستوى الدلالة بـ: 0.000، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية .

أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية في تعزير ولاء المورد البشري بإمتياز التوزيع -تبسة-

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا

لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر،

المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) في إمتياز التوزيع -تبسة- وسيتم اعتماد **One Way**

ANOVA وذلك لاختبار هذه الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

¹الملحق رقم (03)

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة في تعزيز الولاء تعزى لمتغير العمر، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر¹

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.905	21	0.424	0.858	0.635
داخل المجموعات	4.450	09	0.494		
المجموع	13.355	30			

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الاحصائي (SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.858) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.635) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة في تعزيز الولاء تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18.): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب المستوى التعليمي²

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	20.621	21	0.982	0.580	0.855
داخل المجموعات	15.250	9	1.694		
المجموع	35.871	30			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

¹الملحق رقم (03)

²الملحق رقم (03)

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.580) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.855) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة في تعزيز الولاء تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية¹

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13.542	21	0.645	0.569	0.862
داخل المجموعات	10.200	9	1.133		
المجموع	23.742	30			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.569) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.862) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى الخبرة المهنية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقة في تعزيز الولاء تعزى لمتغير الوظيفة، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

¹الملحق رقم (03)

الجدول رقم (20): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الوظيفة¹

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.173	1.843	1.137	21	23.869	بين المجموعات
		0.617	9	5.550	داخل المجموعات
			30	29.419	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.843) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.635) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى الوظيفة.

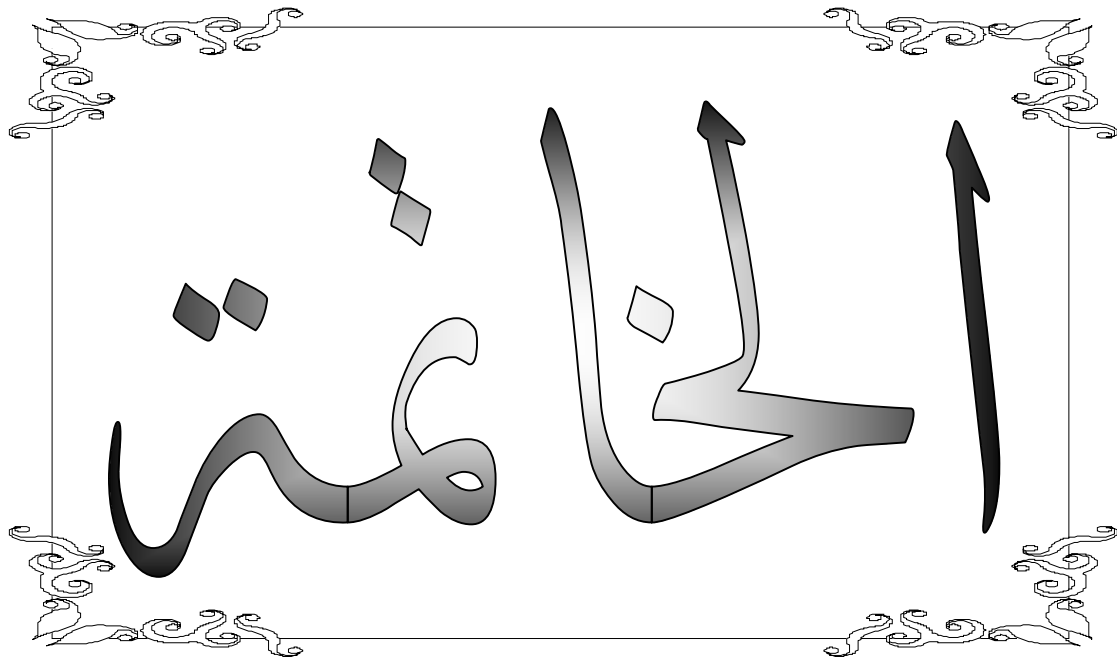
¹الملحق رقم (03)

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اختصت بدراسة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء في إمتياز التوزيع- تبسة-، تم تعريفها ومعرفة طبيعتها نشاطها وأهدافها والتعرف على كيفية سير نشاطها.

ولمعرفة دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء في المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الإطار السامي والإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية ".وقد بينت الدراسة الميدانية أن هناك تنوعا في المجال SPSS العمري للمبحوثين، كما أن المؤسسة تعتمد على كفاءات متنوعة في تقلد مناصب المسؤولية دون إغفال أصحاب الدارسات العليا، بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة في العمل مما يساهم في تحسين الأداء.

وقد تم التوصل من خلال تحليل نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والولاء في إمتياز التوزيع- تبسة-، وتحديدًا الثقة في الإدارة فهي التي تعزز الولاء للمؤسسة كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.



الخاتمة

يتميز العالم اليوم بالسرعة والتغير، نتيجة لما أحدثته العولمة التي حولته إلى قرية صغيرة تتشابك فيها العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى، وتعتبر المؤسسات غير مستثناة من هذا التغير، ونجاحها يتوقف على مدى اهتمامها بالموارد البشري فهو مفتاح تفوقها، لذلك أصبحت المؤسسات مطالبة بالاهتمام به وتهيئة مناخ وجو العمل المناسب وزرع الثقة في نفسه، لذا وضحت الدراسات أن الثقة التنظيمية تزيد من الترابط والتماسك بين المؤسسة وموظفيها وهو ما يؤثر على اتجاهات الموارد البشرية ونظرتهم لمؤسساتهم وولائهم لها.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية بيان العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء من خلال القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار مؤسسة سونلغاز -إمتمياز التوزيع تبسة-، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة على إشكالياتها وتساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج والتوصيات والمقترحات.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج جاءت كما يلي:

- تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أن "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء في إمتمياز التوزيع -تبسة-"، إذ أن مجالات الثقة التنظيمية وعباراتها ساهمت بدرجات مختلفة كأحد عوامل تعزيز الولاء في المؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى (ف1.1) التي تنص على أن "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بالمشرف في تعزيز الولاء"، لأن مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (ف2.1) والتي تنص على "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بزملاء العمل في تعزيز الولاء"، لأن مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05.
- تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (ف3.1) التي تنص على "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بالإدارة في تعزيز الولاء"، لأن مستوى الدلالة كان أقل من 0.05.

- تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة) في مؤسسة إمتياز التوزيع -تبسة-".

- تم التوصل إلى أن المتوسطات الحسابية لمجالات أبعاد الثقة التنظيمية مختلفة عن بعضها البعض، من خلال الملحق رقم (03)، حيث أن بعدي الثقة بالإدارة والثقة بالمشرف تجاوزت القيم الخاصة بالوسط الحسابي المتوسط والبالغ قيمته 3، إلا بعد الثقة بزملاء العمل فكانت قيمته أقل من 3.

- من خلال تحليل ودراسة البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة) لإمتياز التوزيع -تبسة-، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، وأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على كفاءات علمية متنوعة وذات مستوى أغلبهم من فئة الشباب ويتمتعون بعامل خبرة مهم ومتنوع.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الولاء قدر بـ (3.47) بدرجة موافق على سلم "ليكارت" مع وجود موافق إلى حد ما نحو بعض عبارات (13) و(15) لمحور الولاء في إمتياز التوزيع -تبسة-.

- تمثل الثقة التنظيمية العامل الرئيسي في تحديد العلاقات داخل المؤسسة، وهي العنصر الأساسي في بناء مناخ العمل ولها علاقة مباشرة في الاتصال والتواصل وحل المشكلات واتخاذ القرار والتغيير داخل المؤسسة.

- تشمل الثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد: الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل والثقة بإدارة المؤسسة، وهي الثقة داخل المؤسسة بين المستويات الإدارية.

- يتطلب بناء الثقة التنظيمية تحديد الأهداف، فتح مجال الاتصال، الإنصات، الصدق بالوعد، الاحترام وعدم التمييز والتكيف، كما يجب الابتعاد عن كل شيء قد يؤثر في تضليل الثقة وضعفها.

- الولاء التنظيمي عقد معنوي بين العامل ومؤسسته مفاده السعي لإنجاحها والرقى بها، وهو ليس فطرة في الإنسان وإنما هو شعور يكتسب وينمى في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي متبني، نمط قيادة ديمقراطي، قنوات اتصال مفتوحة، جماعات عمل مريحة ومتناسكة...إلخ

- يختلف الولاء التنظيمي من شخص لآخر وهو بذلك نسبي من حيث معرفة المستوى الذي يبلغه الفرد، فهو إذا مختلف الأنماط والأبعاد باختلاف الرؤى والزوايا والباحثون من حيث طبيعة الطرح والدراسة.

الخاتمة

- الثقة التنظيمية تساهم في تحقيق تماسك الموارد البشرية بالمؤسسة وتضمن بقائهم واستمرارهم، فتحقيق الولاء هو أحد أهم الأهداف التي ترسمها المؤسسة، حيث له أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لما له من علاقة بفعالية هذه الأخيرة ودرجة إنجاز العمل فيها.
- تربط الثقة التنظيمية علاقة إيجابية بالولاء لأنه كلما كانت ثقة المورد البشري بالمؤسسة كبيرة وصادقة كلما زاد رضاه وانتماءه وولائه لها، وهذا ما يعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية.

ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة جعل الثقة التنظيمية من أهم القيم السلوكية التي تشكل أساسا لبقاء المؤسسة وتميزها، لذلك فإن مؤسسة سونلغاز مطالبة بتعزيز هذه الثقة لدى موظفيها لزيادة ولائهم اتجاهها.
- الاهتمام بالأفكار والآراء التي تطرح من قبل الموظفين والعمل بأخذها بالحسبان، وجعلهم يشعرون بأن آرائهم وطروحاتهم محل نظر الإدارة واهتمامها.
- على مؤسسة سونلغاز أن تولي مشاكل واهتمامات موظفيها اهتماما أكبر، بإعتباره مدخلا أساسيا لتعزيز الثقة بينها وبين موظفيها.
- ضرورة تامين كل السياسات والإجراءات التي تعزز من ثقة الموظفين، مما يزيد من مستوى ولائهم.
- ضرورة نشر وتنمية ثقافة الثقة التنظيمية في أوساط العاملين بمؤسسة سونلغاز، وتوعيتهم بأهمية ثقتهم في استمرار وبقاء مؤسستهم.

ثالثا: المقترحات

- تشكل هذه الدراسة حافزا للقيام بدراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى من هذه المتغيرات لذا يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل منها:
- دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية.
 - الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد.
 - المعوقات التي تحول بناء الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- ويبقى المجال مفتوحا أمام الباحثين لدراسة كل ما يتعلق بدور الثقة التنظيمية في تعزيز ولاء المورد البشري، لأن لها دور كبير في بقاء واستمرار المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1-1 إبراهيم الفقي، الثقة والإعتزاز بالنفس، الحياة للنشر والإعلان، مصر، 2007.

1-2 أسماء عبد الكريم الرفادي، المناخ التنظيمي بجهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية وعلاقته بالولاء التنظيمي، كلية الاقتصاد، جامعة ليبيا، ليبيا، 2012.

1-3 أشرف أحمد عثمان، الثقة المؤسسية سلسلة رفع كفاءة الأعمال في المؤسسات العربية التجارية، مصر، 2015.

1-4 رامي جمال أندرواسو عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

1-5 زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار اليازوري، الأردن، 2009.

1-6 مدحت أحمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايتواك، مصر، 2005.

2- المقالات في المجلات العلمية المنشورة:

2-1 أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرفادين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 31، 2014.

2-2 حسن عبد السلام علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، المملكة العربية السعودية، المجلد 15، العدد 02، 2016.

2-3 حسن عبد السلام علي عمران وعبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها، ليبيا، المجلد 15، العدد 02، 2006.

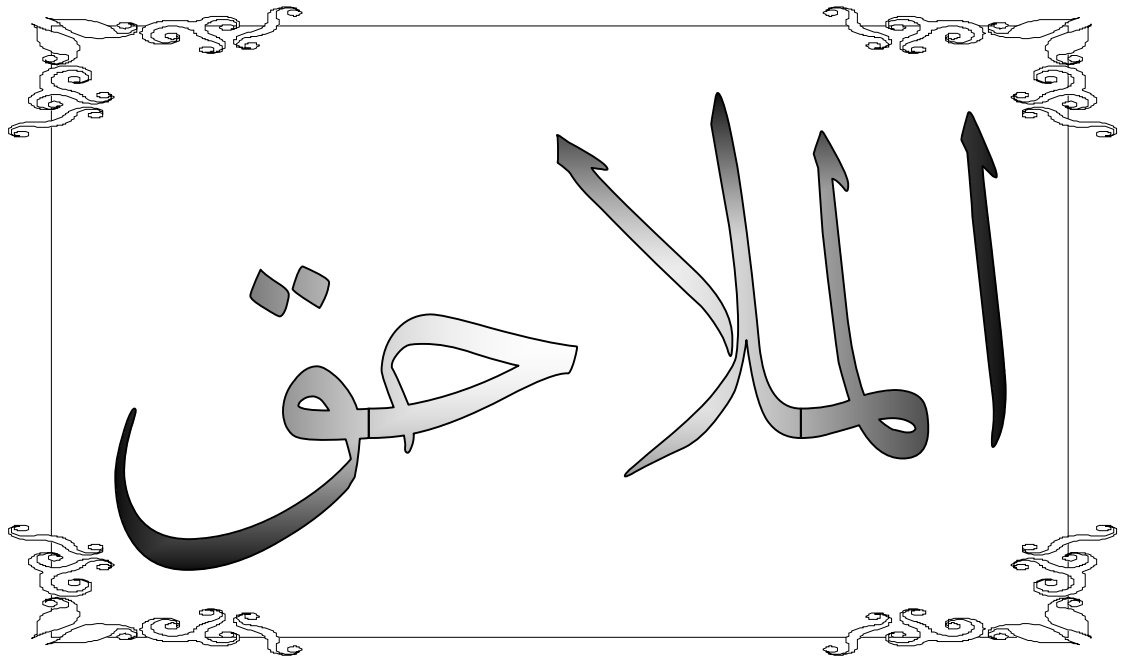
- 2-4- راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد (1،2)، 2009.
- 2-5- سفيان بوعطيط، الولاء التنظيمي تنميته إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، قسم علم النفس، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس عشر.
- 2-6- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2018.
- 2-7- مروان صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الجامعة العراقية، العراق، العدد الثالث.
- 2-8- موفق سهام، ضيف أحمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، العدد 06، 2016.
- 3-المذكرات:
- 3-1- عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي، دراسة حالة مستشفيات حلب الحكومية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، سوريا، 2011.
- 3-2- أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة مصر، 2016.
- 3-3- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
- 3-4- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
- 3-5- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2008-2009.

- 3-6- عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2016.
- 3-7- عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1998 السعودية.
- 3-8- محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة نايف، فلسطين، 2009.
- 3-9- منصور مفلح منصور القويعلني البلوي، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
- 3-10- منصور مفلح منصور القويعلني، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
- 3-11- ندا سامية خميس، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعر بالعدالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.
- 3-12- نور سييري محمود طه، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.
- 3-13- سمر محمد عثمان عبد الله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، بحث تكميلي لنيل الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، السودان، 2018.
- 3-14- يوسف بن عطاالله، دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص علوم إجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
- 3-15- روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015.

3-16- مصطفى محمد هادي ومسلم عبد الرضا مشكور، دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، بحث كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاسية، العراق، 2017.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Dima H.Aranki ,**The relationship between organizational culture and organizational commitment** , Modern Applied Science, Vol13, N 4, 2019 .
2. Muhammad Sajid Tufail , "**Employee Loyalty And Organizational Commitment In Pakistani Organizations**", Global Journal Of Human Resource Managment, Vol :03 , N :01, 2015.
3. Muhammad Sajid Tufail , "**Employee Loyalty And Organizational Commitment In Pakistani Organizations**", Global Journal Of Human Resource Managment, Vol :03 , N :01, 2015.
4. Rai Imtiaz Hussain, "**THE LINKAGE OF EMPLOYEE SATISFACTION AND LOYALTY IN HOTEL INDUSTRIES OF PAKISTAN** ", journal homepage, Vol :02 , N :08
5. Rai Imtiaz Hussain, "**THE LINKAGE OF EMPLOYEE SATISFACTION AND LOYALTY IN HOTEL INDUSTRIES OF PAKISTAN** ", journal homepage, Vol :02 , N :0.8
6. Shahram Nasiri, Reza Najafbagy, Amir Ashkan Nasiripour , "**The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran** ", Journal of Human Resource Management, Vol :03 , N :03, 2015
7. Shahram Nasiri, Reza Najafbagy, Amir Ashkan Nasiripour , "**The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran** ", Journal of Human Resource Management, Vol :03 , N :03, 2015.



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة العلمية	اللقب والاسم
أستاذ	بخوش مديحة
أستاذ محاضر -أ-	بورحلة منجية
أستاذ محاضر -أ-	حناشي توفيق
أستاذ محاضر -أ-	بوحنيك هدى
أستاذ محاضر -أ-	محرز صالح

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بعد واجب التحية والتقدير،

يشرفنا أن نضع بين أيديكم الاستبانة الآتية والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إختصاص إدارة أعمال والمرسومة بـ : دور

الثقة التنظيمية في تعزيز ولاء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة

و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، مع العلم أن الأجوبة تستخدم لأغراض البحث فقط.

أولا/ البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1-العمر:

• أقل من 30 سنة

• من 30 إلى أقل من 40 سنة

• من 40 إلى أقل من 50 سنة

• 50 سنة فأكثر

2-المستوى التعليمي:

• ثانوي

• جامعي

• دراسات عليا

• شهادات أخرى

3-الخبرة المهنية:

• أقل من 05 سنوات

• من 05 إلى 09 سنوات

• من 10 إلى 14 سنة

الملاحق

- أكثر من 15 سنة

4- الوظيفة:

- إطار سامي
- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

ثانيا/ الثقة التنظيمية والولاء:

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	المشرف					
02						
03						
04						
05	زملاء العمل					
06						
07						

الملاحق

					زملائي في العمل قادرون على إنجاز مهامهم في مختلف الظروف.	08
					تملك إدارة المؤسسة القدرة على التكيف مع المستجدات.	09
					تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها ذلك.	10
					إدارة المؤسسة تنظر إلى الجوانب الإيجابية في شخصية العاملين.	11
					إدارة المؤسسة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	12
					أشعر بأنني سأكون سعيدا في عمل حتى بلوغي سن التقاعد في هذه المؤسسة.	13
					أشعر بإحساس قوي بإتيمائي لهذه المؤسسة وأني جزء منها.	14
					لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين فيها.	15
					سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها.	16
					أشعر بارتباط عاطفي بهذه المؤسسة.	17
					أشعر بجدية بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي الخاصة بي.	18
					لن أغير المؤسسة حاليا لأنني أشعر بالتزام ومسؤولية اتجاه الأشخاص العاملين بها.	19
					أنا مدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة.	20
					أعتبر نفسي عضواً ببناء وفعال في المؤسسة.	21

الإدارة

العمل

الملاحق

					سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المؤسسة.	22
					أشعر بأنني ملتزم بالعمل في هذه المؤسسة.	23

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

البيانات الشخصية

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	2	6,5	6,5	6,5
سنة 40 من أقل إلى 30 من	16	51,6	51,6	58,1
Valide سنة 50 أقل إلى 40 من	12	38,7	38,7	96,8
فأكثر سنة 50	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	11	35,5	35,5	35,5
جامعي	13	41,9	41,9	77,4
Valide عليا دراسات	1	3,2	3,2	80,6
أخرى شهادات	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	3	9,7	9,7	9,7
سنوات 09 إلى 05 من	14	45,2	45,2	54,8
Valide سنة 14 إلى 10 من	9	29,0	29,0	83,9
سنة 15 من أكثر	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سامي إطار	4	12,9	12,9	12,9
إطار	7	22,6	22,6	35,5
Valide تحكم عون	12	38,7	38,7	74,2
تنفيذ عون	8	25,8	25,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	31	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	23

معامل ألفا كرونباخ المحور الأول: الثقة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	31	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	12

معامل ألفا كرونباخ المحور الثاني: الولاء

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	31	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	11

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: الثقة التنظيمية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تجعله مهارات يملك العمل في مشرفي عمله أداء من متمكنا .	31	3,45	1,121
بمتطلبات المشرف ومعرفة اختصاص به أثق تجعلني عمله في الوظيفة	31	3,42	1,057
مشاكله الآخرين مشاكل مشرفي يعد الاهتمام نفس ويليها	31	3,06	,964
تفضيل دون معي للتوافق مشرفي يسعى الذاتية مصلحته	31	3,06	1,031
ما للآخرين يحبون العمل في زملائي صريحون لأنفسهم وهم يحبون الآخرين مع ومنفتحون	31	2,71	,973
يعدون العمل في زملائي بأن أشعر مشاكلهم كأنها أواجههاو التي المشكلات بهم الخاصة	31	2,71	1,039
معي للتوافق العمل في زملائي يسعى الذاتية مصلحتهم تفضيل دون	31	2,61	,919
إنجاز على قادرون العمل في زملائي الظروف مختلف في مهامهم	31	3,55	,995
التكيف على القدرة المؤسسة ادارة تملك المستجدات مع	31	3,61	,955
لجميع المساعدة والعون الإدارة تقدم ذلك منها يطلبوا لم لو حتى العاملين	31	2,77	1,087
الجوانب إلى تنظر المؤسسة إدارة العاملين شخصية في الإيجابية	31	2,94	1,063
الإعتبار بعين تنظر المؤسسة إدارة القرارات اتخاذها عند الآخرين لمصالح	31	2,97	,983
N valide (listwise)	31		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
حتى لعل في سعيدا ساكون بأنني أشعر المؤسسة هذه في التقاعد سن بلوغي	31	3,00	1,065
لهذه بإنتمائي قوي باحساس أشعر منها جزء وأنني المؤسسة	31	3,52	,996
على تحافظ المؤسسة بأن ثقة لدي فيها المتميزين الموظفين	31	2,97	1,169
بسوء ذكرها عند المؤسسة عن سادافع فيها للعمل تركي بعد حتى	31	3,71	,973
المؤسسة بهذه عاطفي بار تباط أشعر	31	3,42	1,119
المؤسسة هذه مشاكل بأن بجدية أشعر بي الخاصة مشاكلي وكأنها	31	3,55	,925
أشعر لأنني حاليا المؤسسة أغير لن الأشخاص اتجاه ومسؤولية بالتزام بها العاملين	31	3,45	,888
المؤسسة لهذه كبير بمقدار مدين أنا	31	3,55	,961
في وفعال بناء عضواً نفسي أعتبر المؤسسة	31	3,84	,735
بهذه العمل تركت لو سلباً سأتأثر المؤسسة	31	3,61	,882
هذه في بالعمل ملتزم بأنني أشعر المؤسسة	31	3,58	,992
N valide (listwise)	31		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	31	3,2637	,69056
N valide (listwise)	31		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التنظيمية_الثقة	31	3,0726	,76217
المشرف	31	3,2500	,88034
العمل_زملاء	31	2,8952	,84107
الإدارة	31	3,0726	,95349
الولاء	31	3,4721	,69529
N valide (listwise)	31		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	التنظيمية_الثقة	الولاء
N		31	31	31
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,2637	3,0726	3,4721
	Ecart-type	,69056	,76217	,69529
Différences les plus extrêmes	Absolue	,211	,131	,252
	Positive	,090	,108	,192
	Négative	-,211	-,131	-,252
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,173	,732	1,301
Signification asymptotique (bilatérale)		,127	,658	,059

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمية الثقة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,787 ^a	,620	,606	,43619	,620	47,226	1	29	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الثقة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,985	1	8,985	47,226	,000 ^b
1 Résidu	5,518	29	,190		
Total	14,503	30			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الثقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,266	,330		3,831	,001
1 التنظيمية_الثقة	,718	,104	,787	6,872	,000

a. Variable dépendante : الولاء

الملاحق

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المشرف ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,526 ^a	,277	,252	,60143	,277	11,094	1	29	,002

a. Valeurs prédites : (constantes), المشرف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,013	1	4,013	11,094	,002 ^b
1 Résidu	10,490	29	,362		
Total	14,503	30			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), المشرف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,122	,420		5,058	,000
1 المشرف	,415	,125	,526	3,331	,002

a. Variable dépendante : الولاء

الملاحق

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمل_زملاء ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,657 ^a	,432	,413	,53284	,432	22,081	1	29	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل_زملاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,269	1	6,269	22,081	,000 ^b
	Résidu	8,234	29	,284		
	Total	14,503	30			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل_زملاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,899	,348		5,451	,000
	العمل_زملاء	,544	,116	,657	4,699	,000

a. Variable dépendante : الولاء

الملاحق

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الإدارة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,822 ^a	,676	,664	,40281	,676	60,383	1	29	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,797	1	9,797	60,383	,000 ^b
1 Résidu	4,705	29	,162		
Total	14,503	30			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,631	,248		6,581	,000
1 الإدارة	,599	,077	,822	7,771	,000

a. Variable dépendante : الولاء

الملاحق

معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
العمر	Inter-groupes	2,938	13	,226	,369	,963
	Intra-groupes	10,417	17	,613		
	Total	13,355	30			
التعليمي_المستوى	Inter-groupes	13,246	13	1,019	,766	,683
	Intra-groupes	22,625	17	1,331		
	Total	35,871	30			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	11,159	13	,858	1,160	,381
	Intra-groupes	12,583	17	,740		
	Total	23,742	30			
الوظيفة	Inter-groupes	18,586	13	1,430	2,244	,060
	Intra-groupes	10,833	17	,637		
	Total	29,419	30			

الملحق رقم (04): إتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم: /ع.ت/ك.ع.إ.ت.ع.ت/ج.ت/2020

إتفاقية التربص

المادة الأولى:
هذه الإتفاقية تصبغ علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير
مع المؤسسة :
مقرها في :
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1-
2-
3-
4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:
يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص:

المادة الثالثة :
التربص التطبيقي يجري في مصلحة
الفترة من : إلى :

المادة الرابعة :

برنامج التريـص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى عرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريـص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتريـص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التريـص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريـص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريـصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريـص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريـص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريـص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريـصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بنسبة في : 2016/06/06
رئيس القسم
ممثل المؤسسة
رئيس قسم الموارد البشرية
إمضاء : ع. ر. تـرابـيعة

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز ولاء المورد البشري مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - إمتياز التوزيع تبسة -، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد دراسة وصفية تحليلية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة تحديدا) والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الثقة بالمشرف، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة، الولاء.

Abstract :

This study aims to identify the role of organizational trust in enhancing the loyalty of the human resource with the case study in the concession of distribution -Tebessa-. To achieve the objectives of the study, an analytical descriptive study was approved using the questionnaire as a main tool in collecting the data analyzed by relying on the statistical package (SPSS). The study achieved as a set of results, the most important of which is presence of a stastically significant impact relationship between organizational trust (management trust especially) and loyalty in SONELGAZ. Finally the study presented in light of its results a set of recommendations and proposals related to the topic.

Keywords : organizational trust, supervisors trust, gueswork trust, management trust, loyalty.