



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران -02-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأروطوفونيا

رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة

إشراف الأستاذ:

أحمد تيغزة

إعداد الطالب:

لعون عطية

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران-2-	أستاذ التعليم العالي	محمد مزيان
مشرفا و مقررا	جامعة وهران-2-	أستاذ التعليم العالي	أحمد تيغزة
مناقشا	جامعة وهران-2-	أستاذ محاضر - أ -	سهيل مقدم
مناقشا	جامعة وهران-2-	أستاذ محاضر - أ -	أحمد مكي

السنة الجامعية 2015 - 2016



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران -02-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأرتوفونيا

رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة

إشراف الأستاذ:

أحمد تيغزة

إعداد الطالب:

لعون عطية

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران-2-	أستاذ التعليم العالي	محمد مزيان
مشرفا و مقررا	جامعة وهران-2-	أستاذ التعليم العالي	أحمد تيغزة
مناقشا	جامعة وهران-2-	أستاذ محاضر - أ -	سهيل مقدم
مناقشا	جامعة وهران-2-	أستاذ محاضر - أ -	أحمد مكي

السنة الجامعية 2015 - 2016

إهداء

إلى جدتي حفظها الله

إلى الوالدين الكريمين

خالي و خالاتي..... و عائلاتهم

عمي و عماتي..... و عائلاتهم

إخواني و أخواتي كل باسمه

إلى كل من وسعه قلبي ونسيه قلبي.... أهدي ثمرة هذا العمل

شكر وعرفان

الحمد لله على منّه وكرمه أن وفقني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي و قدوتي أ.د. أمحمد تيغزة،
رئيس المشروع أ.د. محمد مزيان، جميع الأساتذة الذين ساعدوني و
أخص بالذكر: د. بشير بن طاهر، د. محمد بوفاتح، د. أحمد بن سعد،
د. مراد فيال، د. عبد القادر حناط، أ. صباح عايش.

كما أشكر مدير الحماية المدنية لولاية الجلفة المقدم عميشي
حكيم، كذلك الملازم الأول خليلي مختار، و النقيب ربحي نبيل جلول،
الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، زملاء الدفعة: صرفاق عبد القادر،
بصيري مصطفى، ماحي أمين، عقباني ربيعة.

أخيرا أسمى عبارات الشكر والتقدير لعمال الحماية المدنية لولاية
الجلفة، للزملاء: سالمى سمير، عسالي خالد، زيان خالد، نوري الود،
خلفلاوي حكيم، زعيلق محمد، سعيداني مصعب، ولكل من ساهم في
إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الأخلاقي، المستمر، والمعياري) لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة. من خلال التساؤلات التالية:

➤ ما مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة؟

➤ ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة؟

➤ ما مدى إسهام كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية في تفسير كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة؟

تم في هذه الدراسة استعمال المنهج الوصفي، على عينة قوامها 670 عامل بالحماية المدنية لولاية الجلفة، واعتمد الباحث فيها على النسخ الأصلية لمقياسي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، قام بترجمتهما إلى العربية. وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة SPSS v 20 وحزمة AMOS v 20.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة :

➤ تتمتع عينة الدراسة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية .

➤ تتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي .

➤ لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة

➤ لا تسهم الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا) في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، والمعياري أو الأخلاقي).

في الأخير تم اقتراح بعض التوصيات منها:

➤ دراسة متغيرات المساندة الاجتماعية، الضغوط المهنية، ومحاولة توسيطها في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند عمال الحماية المدنية.

➤ توظيف متغيري التنشئة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى عامل الحماية المدنية، مع محاولة كشف المتغيرات المتعلقة به، والتي من الممكن أن تزيد في مستواه عند العمال.

الكلمات المفتاحية :

الثقة التنظيمية (Organizational Trust)، الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)، النموذج البنائي (Structural Analysis Models).

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	تشكر
ج	ملخص الدراسة
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
01	مقدمة الدراسة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
05	إشكالية الدراسة
06	تساؤلات الدراسة
06	فرضيات الدراسة
07	نموذج الدراسة
08	أهمية الدراسة
09	أهداف الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الثقة التنظيمية	
13	تمهيد
14	ماهية الثقة

15	مفهوم الثقة التنظيمية
16	أهمية الثقة التنظيمية
18	خصائص الثقة التنظيمية
19	أنواع الثقة التنظيمية
21	مخاطر الثقة التنظيمية
22	معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها
24	عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية
25	أبعاد الثقة التنظيمية

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

32	تمهيد
33	مفهوم الالتزام التنظيمي
35	مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
37	أبعاد و مراحل تطور الالتزام التنظيمي
39	محددات الالتزام التنظيمي
41	الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

الفصل الرابع: بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

46	تمهيد
48	بعض الدراسات التي جمعت بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
56	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

59	الدراسة الاستطلاعية
60	التعريف بقطاع الحماية المدنية
65	الإجراءات المنهجية للدراسة

66	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
74	الإجراءات التنفيذية والإدارية للدراسة الميدانية
75	أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية
	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
77	عرض وتحليل نتيجة التساؤل الأول
78	عرض وتحليل نتيجة التساؤل الثاني
79	عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
92	مناقشة نتيجة التساؤل الأول
93	مناقشة نتيجة التساؤل الثاني
94	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
101	توصيات الدراسة
102	خاتمة الدراسة
103	قائمة المراجع
104	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	36
02	55
03	62
04	63
05	64
06	67
07	69
08	71
09	72
10	74
11	77
12	78
13	83
14	84
15	85
16	86
17	89
18	90
19	97
20	99

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
07	نموذج الدراسة	01
34	جوانب الارتباط النفسي	02
38	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	03
43	تأثيرات الالتزام التنظيمي	04
49	العلاقة بين متغيري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	05
54	العلاقة بين متغيري الثقة والالتزام وفق الدراسات السابقة	06
60	هيكلية مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة	07
63	توزيع مستخدمي مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة عبر السنوات	08
64	توزيع العتاد المتحرك لمديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة عبر السنوات	09
80	نموذج يوضح المكون القياسي والمكون البنائي لمتغيرات الدراسة	10
81	النموذج المستقل لمتغيرات الدراسة	11
82	نموذج الثقة التنظيمية ثلاثي العوامل من الدرجة الأولى	12
85	نموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي العوامل من الدرجة الأولى	13
88	نموذج الدراسة قبل التحليل	14
91	نموذج الدراسة بعد التحليل مع قيم لامتبارية للمسارات	15
91	نموذج الدراسة بعد التحليل مع قيم معيارية للمسارات	16

مغز

تعتبر الثقة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما معتبرا من الباحثين في مجال علم النفس التنظيمي، ولاسيما في مجال السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم، وهذا لاعتبارات عديدة لعل أهمها مع يعرف بالعلومة ومتطلباتها - من ذلك ضرورة تحول المنظمات من أنظمتها الحالية في التسيير والإنتاج إلى أنظمة أكثر تنافسية -، لذلك فقد وجب على تلك المنظمات تعزيز الثقة بينها وبين المنتسبين إليها من العمال أو بينها وبين المتعاملين الخارجيين معها من أفراد ومنظمات أخرى. من هذا المنطلق فإن الثقة أو الثقة التنظيمية بالتحديد تعد المطلب الأساسي في ظل هذا التحول من أجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة. لذلك فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملا هاما يؤثر في سلوك الأفراد ويجعلهم يسهلون عملية التغيير التنظيمي إذا قاموا بالمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية، في حين أنهم لا يهتمون بالأهداف التنظيمية إذا لم يشاركوا فيها لأنهم لا يتقنون بها (الحوامدة و الكساسبة، 2000: 14).

وقد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفاعلية وعدالة المنظمات.

ثم إن الدراسات في هذا المجال تحوي العديد من الدلائل التي تشير إلى الثقة باعتبارها عاملا محوريا في تحقيق النجاح للمنظمات، وأنها عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، وفي تحقيق مصلحة أعضاء المنظمة، بل إن علاقات الثقة تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات.

وفي المقابل فإن الالتزام التنظيمي يعتبر هو الآخر متغيرا مهما في العلاقة التي تربط العامل برئيسه أو العامل بزميله في العمل، كما يعتبر معيارا مهما لقياس نجاحات المنظمات سواء على المستوى الداخلي من خلال تعزيزها للعلاقات بين منتسبيها أو العلاقات بين نظيراتها في سوق لا يحتكم إلى لمعيار الأقوى والأجدر. ثم إن الباحثين في علم الإدارة العامة والإدارة التربوية قد اجمعوا على أن الالتزام التنظيمي يقوم على فكرة أساسية وهي درجة الارتباط بين الموظف ومؤسسته، ولكن لا يوجد هناك اتفاق على تعريف محدد لذلك الالتزام (Scholl, 2003).

ويمثل الالتزام التنظيمي حسب عطاري وآخرين (2006) حالة بين الفرد ومؤسسته التي يعمل فيها، يقبل الفرد وفقاً لها قيم المؤسسة وأهدافها ، ويتبناها ويفتخر بها، ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال لغيرها.

وعند هيجان Higan فقد اهتم الإداريون بالالتزام التنظيمي لما له من أهمية في الحفاظ على سلامة المؤسسات واستمرارها وبقائها، من خلال الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات تقديم الحوافز والدعم لموظفيها لدفعهم للعمل وتحقيق الإنجاز (فلمبان، 2007: 23).

ثم إن فعالية الموارد البشرية و حيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها و مستويات تدريبهم و كفاءاتهم أو مؤهلاتهم العلمية و التقنية فحسب بل تعتمد اعتمادا كبيرا على درجة ولائهم والتزامهم للمنظمات التابعين لها (القرشي، 1997: 01)، و يعد الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة و بين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد و دعم قيم المنظمة و البقاء فيها لفترة أطول. و بالتالي فإنه كلما كان لدى العاملين التزام نحو منظماتهم و مؤسساتهم استطاعت هذه المنظمات و المؤسسات القيام بدورها و تحقيق أهدافها على أكمل وجه ، و عليه سعت المنظمات لكسب ولاء و التزام موظفيها و صار ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لأي منظمة كانت.

وفي ضوء ما سبق، يمكن أن يُنظر إلى الإدارة في المنظمة ككل وفي الحماية المدنية على وجه الخصوص على أنها تقوم على الثقة المتبادلة بين أفرادها وكذا التزامهم نحوها، وينبغي على المسؤول معرفته المتعمقة في هذا المجال، والتصرف وفق أسلوب حكيم يضمن تحقيق ثقة موظفيه وبالتالي تعزيز التزامهم للمهنة من أجل الرقي بالمنظمة. و انطلاقا من حيوية موضوع الثقة التنظيمية و أهمية الالتزام التنظيمي في أداء المنظمات الإدارية عامة و وحدات الحماية المدنية خاصة كون هذه المؤسسة تقوم بمهام هامة من خلال سعيها إلى حماية الممتلكات العامة و الخاصة و الحفاظ عليها، لذلك اتجه الباحث إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بينها في وحدات الحماية المدنية لولاية الجلفة .

ومن هنا جاء موضوع الدراسة متمثلا في: دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الزملاء، في الإدارة العليا، وفي المشرف المباشر)، والالتزام التنظيمي بأبعاده (المعياري، العاطفي، والمستمر) لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة.

وقد تناول الباحث جوانب الدراسة وفق قسمين يحتوي كل منهما عدة فصول جاءت على النحو التالي:

- ✓ الجانب النظري واشتمل على ثلاثة فصول نظرية هي:
- ✓ الفصل الأول أو مدخل الدراسة وتطرق فيه الباحث لإشكالية الدراسة بالفرضيات والأهداف والأهمية وصولاً إلى بعض التعاريف الإجرائية لمتغيرات دراسته.
- ✓ الفصل الثاني خصصه الباحث للحديث عن متغير الثقة التنظيمية من خلال الماهية والأبعاد والأهمية.
- ✓ الفصل الثالث النظري يختص بمتغير الالتزام التنظيمي من خلال الحديث عن ماهيته، بعض التعاريف والمتغيرات المتعلقة به وصولاً إلى الأهمية والأبعاد.
- ✓ الفصل الرابع النظري يختص بالعلاقة بين متغيري الدراسة، من خلال ذكر بعض الدراسات التي تناولتهما مع بعضهما البعض.
- ✓ الجانب التطبيقي للدراسة واشتمل على فصلين نظريين هما :
- ✓ الفصل الأول خاص بالمنهجية المتبعة في الدراسة من خلال توضيح المنهج والعينة وكذا الأداة المستخدمة في جمع المعطيات وهذا بتوضيح طريقة اعتمادها والخصائص السيكمترية لها، ثم تطرق الباحث في هذا الفصل إلى طريقة النمذجة البنائية لمتغيرات دراسته وصولاً إلى تعداد الأساليب الإحصائية المعتمدة.
- ✓ الفصل الثاني وفيه عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تمخضت عنها الدراسة بما يتفق أو يختلف مع الدراسات السابقة، متبوعة ببعض التوصيات التي يرى الباحث أنها ذات فائدة للقائمين على الإدارة المعنية بالدراسة وهي الحماية المدنية لولاية الجلفة. أو حتى للمقبلين على دراسة مشابهة لدراسته.
- ✓ وأخيراً خاتمة تتضمن النتائج المتحصل عليها، مع ذكر قائمة المراجع والملاحق .

الفصل الأول:

مقدمة الدراسة

تحديد الإشكالية :

إن التسارع المذهل الذي حدث في العقود الثلاثة الأخيرة يفرض على المنظمات النظر إلى مواردها البشرية كموارد ديناميكية متغيرة باستمرار، والعمل على توفير وتفعيل الآليات التي تسمح لها من الاستفادة منها وضمان ولائها وانتمائها لها. وتعد الثقة التنظيمية احد المداخل الحديثة التي يمكن للمنظمة الارتكاز عليها وتعزيزها لدى عمالها، كما أن التزام العاملين و ولائهم لمنظمتهم كفيل برفع إنتاجهم ،فكلما تعززت عملية الثقة زاد التزام العامل وبالتالي فإنه يكرس كل طاقته وإمكاناته لخدمة منظمته والتضحية من اجل بقائها ونجاحها وازدهارها.

كما يبرز عامل آخر مهم في طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة ألا وهو مدى التزامه نحوها، التزم من الممكن أن يؤدي إلى إنتاجية أكثر وبالتالي الريادة لتلك المنظمة. و لا يخفى علينا ذلك الدور الفاعل الذي تلعبه الحماية المدنية في المجتمعات ككل وفي الجزائر خاصة من خلال طبيعة عملها المبني على حماية الأفراد والممتلكات. و رغم ما يشوب تلك المهنة من صعوبات تجعل من ممارستها تحت ضغوط عديدة. إلا انه يحاول قدر الإمكان التوفيق بين كل الظروف الداخلية والخارجية من اجل أداء أفضل.

ثم إن دراسة موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبيا في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،والتي لم تحض حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين رغم انه متناول في الأدب النظري السيكولوجي بصيغة نظرية لم تدعم بدراسات ميدانية كافية (على حد علم الباحث)، وعليه سيحاول - الطالب الباحث - تناول هذا الموضوع في دراسة ميدانية بوحدات الحماية المدنية لولاية الجلفة، مضفيا البعد القياسي على الدراسة من خلال تناول الموضوع وفق نموذج بنائي يتبنى متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا) وكذلك الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، المعياري، والمستمر)، ذلك أن دراسة العلاقات بين المفاهيم على مستوى أبعادها أو عواملها وليس باعتبارها عناوين عامة، يثري البحث ويكسبه عمقا، قد تفتقر إليه منهجية الاعتماد على الدرجات العامة للمتغيرات، أو استعمال المفاهيم كعناوين عامة لتلخيص ظواهر نفسية معقدة، مما يضفي تناولا سطحيا على مشكلة البحث المدروسة (تيغزة، 2011 : 27).

تساؤلات الدراسة :

✕ إلى أي مدى تسهم الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا) في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي أو المعياري) لدى عينة الدراسة؟

و قبل الإجابة على هذا التساؤل وجب التطرق الى تساؤلات فرعية تمهيدية هي :

✚ ما مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة؟

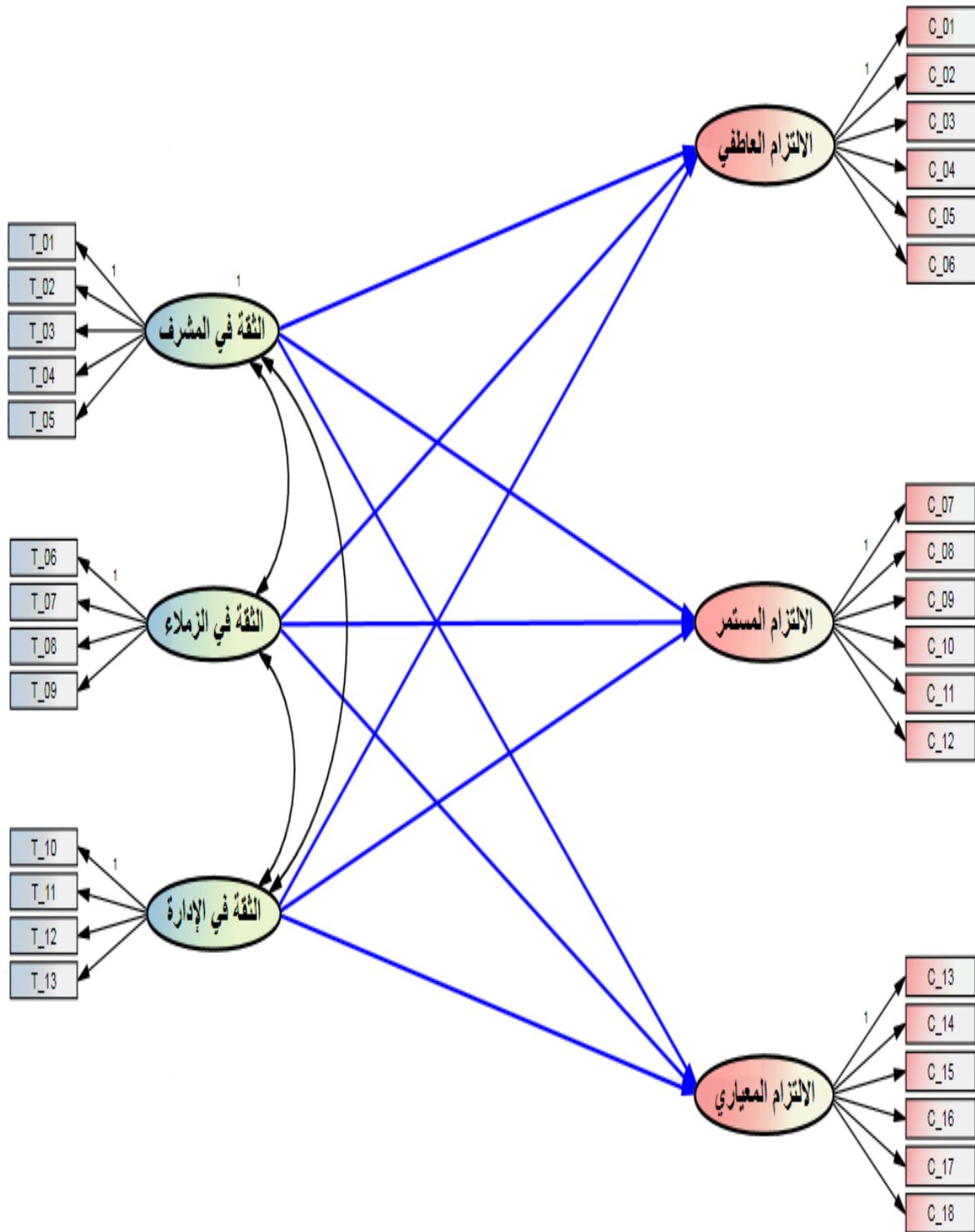
✚ ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة :

✕ هناك تفسير لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، والمعيارى) بدلالة أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة)، بحيث أن كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية يساهم في تفسير كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

وهذا ما يوضحه النموذج النظري المرفق في (الشكل 01):

نموذج الدراسة :



(الشكل 01) : نموذج الدراسة

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية من الجانبين ،النظري و التطبيقي فيما يلي:

1- الأهمية النظرية: إذ تكمن الأهمية النظرية للدراسة في محاولة تقديم إضافة جديدة من خلال الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية وكذلك الالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة. مع محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى تأثرها بمتغيرات أخرى من قبيل السن والخبرة المهنية من خلال نموذج بنائي يوضح تلك المتغيرات وتلك العلاقة إن وجدت.

✓ و ذلك لقلّة وندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع- حسب علم الباحث-، إذ أن الدراسات الموجودة ركزت فقط على دراسة كل متغير لوحده أو دراسة المتغيرين مع بعض بصورة تقليدية إن صح التعبير من خلال فرضيات فرقية. وعليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة من الباحث لسد بعضا من النقص في الأبحاث و الدراسات المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لعمال الحماية المدنية، هذا من جهة، و من جهة أخرى جاءت هذه الدراسة ، كإسهام لاستجلاء الغموض الذي يعم الظاهرة، و إلقاء الضوء على العلاقات بين الأبعاد لمتغيري الثقة والالتزام. و قد تكون هذه الدراسة تمهيدا لدراسات و بحوث جديدة تتناول جوانب أخرى في هذا الموضوع.

✓ وتظهر أهمية الدراسة الحالية في كونها قد تساعد في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2- الأهمية التطبيقية: تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية مما يلي:

✓ يعتبر جهاز الحماية المدنية من الأجهزة الحيوية بالدولة، وتزداد أهمية الاهتمام به مع زيادة التعداد السكاني وتنوع الكوارث أو الحوادث التي تعترض الأفراد، مما يتطلب من عمال الحماية المدنية الفطنة الدائمة والاحترافية العالية أثناء تأدية مهامهم، وبالتالي فإن العمل على زيادة إدراكهم للثقة التنظيمية ، وتحسين مستوى الالتزام الخاص بهم، من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيهما، يؤدي إلي تحسين أدائهم وزيادة فرصة جهاز الحماية المدنية ككل ليكون رائدا في مجاله، منفذا

للمهام الموكلة إليه من حماية الأرواح والممتلكات على أحسن وجه، مما يساهم بشكل أو بآخر في التنمية العامة للمجتمع.

✓ محاولة لفت أنظار المسؤولين لمراعاة ردود أفعال العاملين، عند رسم سياسات الموارد البشرية وإجراء عمليات الاختيار والتعيين والتقييم والترقية والنقل والمكافآت وغيرها، لما لهذه السياسات والعمليات من تأثيرات على سلوكيات العاملين.

✓ ما تمثله متغيرات الدراسة من كونها تؤثر في فعالية الأداء، ومن ثم فإن الاهتمام بدراستها يساهم في النهاية في نجاح المنظمة. حيث يرى جوده وآخرون (2001) أنه لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها.

✓ وتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال معالجتها لأحد الموضوعات الإدارية المهمة، والتي تحاول سد الفجوة بين الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في الحماية المدنية، ومدى ممارسة المدراء و الرؤساء لهذه المفاهيم في وحداتهم أثناء ممارساتهم الإدارية مع العمال، وأثر هذا التطبيق على الالتزام التنظيمي للعمال، مما يترتب عليه تحقيق الفاعلية في قطاع الحماية المدنية.

✓ تقترح هذه الدراسة للقائمين على جهاز الحماية المدنية إطاراً علمياً يمكن من خلاله الاطلاع على المتغيرات ذات العلاقة بالثقة التنظيمية، مما يمكن هؤلاء المسؤولين من إجراء التعديلات اللازمة من أجل تحسين مستوى الثقة التنظيمية للعاملين تحت قيادتهم مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.

أهداف الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الأهداف، تسعى الدراسة إلي تحقيقها:

✓ تقييم مستوى الثقة التنظيمية على أساس أبعادها (الثقة بزلاء العمل ، الثقة بالرئيس المباشر و الثقة بالإدارة العليا) للعمال.

✓ تقييم مستوى الالتزام التنظيمي على أساس أبعاده (العاطفي، المستمر، والأخلاقي أو المعياري) للعمال.

✓ بيان طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

- ✓ تحديد تأثير متغير الثقة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعمال عينة البحث
- ✓ تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل ، الثقة بالرئيس المباشر و الثقة بالإدارة العليا) على الالتزام التنظيمي للعمال، وذلك في إطار اختبار النموذج المفترض.

تحديد المفاهيم و المصطلحات :

01-الثقة التنظيمية **Organizational Trust**: يعرف راولينز (**Rawlins**) الثقة

وخاصة على المستوى المؤسسي بأنها» : رغبة طرف من الأطراف أن يكون تعامله مع الطرف الآخر بناءً على الثقة (**Confidence**) في أن هذا الطرف الأخير جدير ويمكن الاعتماد عليه، ونزيه ويتصرف بحسن نية (**5 : Rawlins, 2008**)، وتعرف إجرائياً من خلال استجابة المفحوصين على مقياس الثقة التنظيمية المستعمل من قبل الباحث في هذه الدراسة، ويتكون من ثلاث أبعاد هي:

- **الثقة في المشرف المباشر Immediate Supervisor–Trust**: التوقعات الإيجابية الوائقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.
- **الثقة في الزملاء Coworker–Trust**: العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي بين العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات .
- **الثقة في الإدارة العليا Upper Management–Trust**: توقعات إيجابية من قبل العاملين بخصوص تصرف وسلوك الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بأقوالهم وأفعالهم.

02-الالتزام التنظيمي **Organizational Commitment**: هو تمسك الفرد بالعمل

والجهد و الأداء. والوقت الذي يبذله لهذا الغرض، والى أي مدى يرتبط هذا الفرد

مدخل الدراسة

بالعمل وواجباته الوظيفية. و يعرف إجرائياً من خلال استجابة المفحوصين على مقياس الالتزام التنظيمي المستعمل من قبل الباحث في هذه الدراسة. و يتكون من ثلاث أبعاد هي:

- **الالتزام العاطفي Affective Commitment**: إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.
- **الالتزام المستمر Continuance Commitment**: درجة التزام الفرد من خلال القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.
- **الالتزام الأخلاقي أو المعياري Normative Commitment**: إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين بها، والسماح لهم بالمشاركة في وضع الأهداف.

والفصل والثاني

والفصل والتنبيه

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها " كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية "، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصرا مهما في الثقة التنظيمية فحينما يسود جو الثقة التنظيمية في المنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم البعض، ويتعلمون معاً، من جانب آخر، فإن في المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يصعب الاتصال، ويحبط التعاون، ويقل الالتزام. ثم إن الأفراد في المنظمة يسهلون عملية التغيير التنظيمي عند مشاركتهم في وضع الأهداف التنظيمية في حين أنهم لا يلقون لها بالاً إذا لم يشاركوا فيها لأنهم لا يثقون بها (الحوامدة و الكساسبة، 2000 : 14).

ماهية الثقة:

لقد اختلفت التعاريف التي قدمت للثقة من باحث إلى آخر، من منطلق عدم بساطة المصطلح نفسه حيث يتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند دراسته (Dammen 09: 2001)، وفيما يلي بعض منها :

- أنها مجموعة من المعتقدات حول الطرف الآخر مما يجعل منه موقع ثقة وذا عواقب إيجابية، والثقة متعددة الأبعاد فهي البناء الذي يعبر عن المشاعر والاعتقادات بالطرف الآخر نتيجة الخبرة المعتمدة على الصدق والإحسان (العسكري، 2013: 09).
- وتعرف كذلك بأنها الشعور الذي يكون مطلوب ضمن العائلة، وبيئة المدرسة وحياة العمل وبين الأصدقاء (حسين والشيباني ، 2010: 131).
- وتعرف كذلك بأنها توقعات وتصورات الأفراد والجماعات أن الوعود والاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة (الحوامة و محارمة، 1998: 232).
- وتعرف كذلك بأنها التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفرادا أو جماعات يمكن الاعتماد عليها (السعودي، 2005: 104).
- وتعرف كذلك بأنها عبارة عن استعداد طرف معين (مانح الثقة) يكون معرضا للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به) يتوقع منه أداء أعمال معينة مهمة لصالح الطرف المانح الذي ربما يكون غير قادر على مراقبة سلوك الطرف الآخر أو التحكم بها (البدراني، 2010: 13).
- وعند راولينز Rawlins هي "رغبة طرف من الأطراف أن يكون عرضة لطرف اخر بناء على الوثوق (confidence) في أن هذا الطرف الأخير جدير ويمكن الاعتماد عليه، ونزيه ويتصرف بحسن نية (Rawlins, 2008: 5)."

ومما سبق من التعاريف يتضح لنا عديد الجوانب لعل من أهمها :

- أن الثقة قد يترتب عليها وجود خطر وهذا الخطر يتمثل في أن يكون الشخص واضع الثقة عرضة لتصرفات الشخص الموثوق فيه.
- أن الثقة تكون مبنية على توقعات بأن الشخص الموثوق فيه سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوب فيها .
- أن السلوكيات التي يتوقع الشخص واضع الثقة أن يؤديها الشخص الموثوق فيه قد تكون مهمة للشخص واضع الثقة للعديد من الأسباب(أميرة ، 2003: 66).

ثم إن هناك خمس أمور تعكس مفهوم الثقة وهي حسب **العطوي (2010: 131)**:

- أ- الإحسان: وهو شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.
- ب- المعولية: المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.
- ج- الكفاءة: المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارات والمعرفة والخبرة.
- د- الاستقامة: شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.
- هـ- الانفتاح: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخر.

مفهوم الثقة التنظيمية:

- لقد نال موضوع الثقة التنظيمية قدرا كبيرا من اهتمام الكتاب والباحثين، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعاريف الثقة التنظيمية **(الطاني و آخرون، 2007: 69)**، ومن أهم هذه التعاريف :
- هي قرار الطرف الأول سواء كان (فرد أو منظمة أو جماعة)النابع عن رغبته بأن يكون معرضا لأهداف الطرف الآخر عن طريق اتفاق شفهي يحمي حقوق ومصالح الطرفين استنادا إلى المبادئ الأخلاقية التي تحكم العلاقة بينهما **(عبد الستار، 2014: 118)**.

الثقة التنظيمية

- وكذلك هي العامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقلة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية، و هي العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلة الثقة (المعشر، 2012: 629).

- هي عبارة عن مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو المنظمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (شاهين، 2010: 06).

- وتعرف على أنها حمل المبادئ لكل من الطرفين، تتطلب الحصول على درجة من الإيمان والصدق بإنجاز الهدف المطلوب وأن هذه القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية تكون نابعة من داخل الفرد مثل: الأمانة، الولاء، الصدق (نجم و خولة، 2014: 342).

نجد أن هذه التعاريف تشمل على عدة جوانب هي كما يلي:

- أن الثقة قد يترتب عليها وجود خطر وهذا الخطر يتمثل في أن يكون الشخص واضع الثقة عرضة لتصرفات الشخص الموثوق فيه.

- أن الثقة تكون مبنية على توقعات بأن الشخص الموثوق فيه سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوب فيها .

- أن السلوكيات التي يتوقع الشخص واضع الثقة أن يؤديها الشخص الموثوق فيه قد تكون مهمة للشخص واضع الثقة للعديد من الأسباب (أميرة، 2003: 66).

أهمية الثقة التنظيمية :

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الآتي:

- تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة.

الثقة التنظيمية

- إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها.

- بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة، أي أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين (الخفاجي ، 2012: 17).

- أنها عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي حيث أنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.

- تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال.

ثم إن الثقة وحسب بعض الباحثين تمثل أسبقية ضرورية للتعامل بين العاملين وبين المنظمات فهي تقود للسلوك البناء في العلاقات طويلة الأجل وهي عامل حيوي في العمل الإبداعي داخل المنظمات وبين المنظمات (Blomevist & Stohle, 1999: 57)، وهي أحد أهم العناصر في حل المشكلات الإدارية لذا فإن ويكس Wicks يشير إلى أهمية نظر المنظمات على تبني استراتيجية للاستثمار في الثقة (Adams, 2004: 07).

ومن جهة أخرى ودعماً لأهمية الثقة في المنظمات تؤكد (الطائي) على أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة (الطائي، 2007: 64)، كما أن أوشي (Auchi, 1983) يقول " إن الثقة هي إحدى الطرق للعمل مع الآخرين في إطار الثقافة، فهي الطريقة التي تعبر بها المنظمة عن اهتمامها بالعاملين ونظرتها إليهم على أنهم بشر، وليسوا مجرد أجزاء في آلة، والثقة هي بمثابة جانب آخر من جوانب ممارسة المساواة بين الناس ".

الثقة التنظيمية

ووفقا لتايلور فإن للثقة التنظيمية اربعة تأثيرات هامة على العلاقة بين الموظفين والمنظمة تتمثل في :

- 1- أنها تسهل عمل الادارة
- 2- أنها تسهل فرصة مواجهة المخاطر العالية
- 3- أنها تسهل الاستخدام الفعال للموارد
- 4- أنها تؤثر على جميع أنشطة المنظمة (Yilmaz & Atalay, 2009: 343).

وإجمالاً فإن الثقة التنظيمية تعتبر ذات أهمية قصوى سواء للأفراد أو المنظمة ككل، لأنها تزيد في الولاء التنظيمي والحد من دوران العمل (رشيد، 2003: 463). كما ان لها فوائد عديدة لعل من أهمها :

- العمل على تحفيز الابتكار.
- تيسير القبول والانفتاح وحرية التعبير.
- تؤدي الى قدر كبير من الاستقرار العاطفي.
- تشجع على المخاطرة (Tuggle & Ribier, 2005: 70).

خصائص الثقة التنظيمية:

- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي و التبادلية. أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الايجابية (مزيو، 2013: 115).

الثقة التنظيمية

- أن الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.
- أن الثقة تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.
- الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد (نجم و خولة، 2014: 343).
- تعد الثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسهم المباشر عاملا أساسيا في تحقيق فاعلية الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها، بما لها من أثر على أداء العاملين وإقبالهم على العمل كفريق (ريان، 2006: 04).

أنواع الثقة التنظيمية :

إن ثقة الفرد بالمنظمة عنصر مهم في العمل، فقد تهز هذه الثقة متى ما شعر المرؤوس أن المنظمة لا تقدر جهوده أو لا تكافئه بعدالة (رشيد، 2003: 445). مما يجعل توقع إدراك الثقة يختلف وفقا لنوعها، ومن هنا يذكر روبنز robenz المشار إليها في (الفهداوي، 2005: 77) وكذلك داس وتينغ (Das & Teng, 2001: 255) تقسيما لأنواع الثقة كالآتي:

- **الثقة من خلال المنع Deterrence Trust** : وهي عبارة عن درجة الاقتناع الهش المبني على التحسب من قيام العداوة بين أعضاء المنظمة عند انعدام الثقة، حيث يكون الخوف وراء تلك الثقة القائمة في ضوء حسابات الربح والخسارة لتقييم التصرفات والسلوكيات في المنظمة.

الثقة التنظيمية

- **الثقة من خلال المعرفة Cognitive Trust**: وتمثل درجة الاقتناع المتوقع المبني على المعلومات السابقة والتجارب المتحققة عبر التفاعلات السلوكية، ونسق العلاقات الحاصلة بين أعضاء المنظمة، حيث تغدو الثقة متحققة بناء على الدراية والخبرة والمعرفة.
- **الثقة من خلال العاطفية Affective Trust** : وتمثل درجة الاقتناع الحقيقي المبني على رسوخ العلاقة، وعمق الرابطة العاطفية والشعورية بين الأعضاء في المنظمة بالشكل الذي يجعل من كل عضو وكيلاً ومعبراً عن رغبة وإرادة العضو الآخر تأكيداً على التوحد والتطابق في النوايا والسلوك، علماً بأن السيطرة في هذا النوع ستكون بأدنى حدودها، فلن يكون هناك حاجة لتوجيه الطرف الآخر بسبب الولاء التام (العطية، 2003: 243).
- **الثقة التعاقدية Contractual Trust** : وهي عنصر أساسي لأية استمرارية في المعلومات بين الأفراد وقد عرفها روتر Rotter بأنها: التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعد به شفهيًا أو كتابيًا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه، وبالتالي سيكون هناك تفاعل قد يكون حقيقياً أو خيالياً بين طرفين على الأقل، وهذا التفاعل فيه تفاعل أولي يتضمن التعهد من أحد الأطراف، أما الثاني فهو الوفاء أو عدم الوفاء بهذا التعهد. وقد أكد جلاسر Glasser أن هذا النوع من الثقة في مجموعات العمل يسمى (المسؤولية)، وقد وصفه بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، وأن هذه الثقة قد تطورت من خلال: جعل طبيعة العمل تعاونية، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي، حيث يلاحظ على هذا النوع من الثقة أن نسبة المخاطرة تكون أقل، لأن التركيز فيها على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلاً من الاتجاهات والقيم والشعور (الغامدي، 1990: 10-09).
- **الثقة المكشوفة Disclosure Trust** : ويقصد بها التوقعات بأن الشخص في عملية الاتصال عندما يظهر مشاعره وقيمه للآخرين فسيصغون إليه باحترام واهتمام ولن يستخدموا هذه المعلومات للإضرار به، هذا المفهوم يرجع إلى العالم **سيدنر جورارد Sidner Jourard** الذي يعرفها بأنها: الاختيار الذي يواجهه كل منا في كل لحظة هو هل

الثقة التنظيمية

سنسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو أن نبقي أشخاصا غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا؟ علماً بأن درجات المكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطورة والمتمثلة في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة المتمثلة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية (الغامدي، 1990: 10-11).

مخاطر الثقة التنظيمية:

يرى شيبار و شورمان (Sheppard & Sherman) أن الثقة تكون أكثر وضوحا في المواقف التي يكون فيها الضرر المحتمل نتيجة لعدم تحقيق توقعات الثقة أكبر من المكاسب المحتملة نتيجة لتحقيق توقعات الثقة.

وينطلقان في رأيهما من الفكرتين اللتين شملتهما أغلبية دراسات الثقة وهي أن كل علاقة إنسانية لابد أن تتضمن شكلا من أشكال الثقة، وأن الثقة تستلزم افتراض المخاطرة، فالثقة لا تظهر في كل العلاقات في شكل واحد، بل تظهر في أشكال عدة تختلف باختلاف طبيعة وعمق الاعتماد على الطرف الآخر في العلاقة سواء على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، وبما أن الثقة هي الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بشكل وعمق الاعتمادية في العلاقة، فإن تحديد شكل وعمق الاعتمادية في العلاقة تحديدا صحيحا يمكن توقع المخاطر التي تلازمها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد منها ما أمكن، ومن أهم مخاطر الثقة التنظيمية:

1- شكل وعمق علاقة الثقة: إن علاقة الثقة بين الطرفين لا تختلف باختلاف شكلها (من طرف أو من طرفي) فقط بل باختلاف عمقها أيضا.

2- دور الأفراد في الحد من مخاطر الثقة: إن الاختيار الصحيح للطرف الآخر في العلاقة التي تستلزم الثقة يمكن أن يؤثر إيجابيا على استدامة الثقة بين طرفي العلاقة .

الثقة التنظيمية

3- دور المنظمات في الحد من مخاطر الثقة: إن مواجهة مخاطر الثقة ليست قصراً على الأفراد وحدهم، بل يتوجب على المنظمات التي تنشأ وتتمو في أروقتها تلك العلاقات دعم هؤلاء الأفراد للحد من مخاطر الثقة (المرشد، 2014: 29-30).

هناك آثار سلبية مرتبطة على انخفاض الثقة التنظيمية وتشمل حسب شاهين (2010):

- ✓ تختفي القيم والدوافع لدى الآخرين.
- ✓ يصبح الاتصال أقل دقة، ويكون هناك سوء استقبال.
- ✓ تضائل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجيدة.
- ✓ زيادة آليات الرقابة والاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية.
- ✓ تأخر تنفيذ الإجراءات والمشاريع.
- ✓ تزايد حالات الرفض، والسلوك الدفاعي والعدائي.

معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها:

يواجه بناء الثقة التنظيمية و استمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات، وتمثل فيما يلي:

1- هشاشة الثقة: إذ تعد الهشاشة من أخطار معوقات الثقة، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جداً، مع الأخذ في الاعتبار:

- ✓ أن الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية (بناء الثقة).
- ✓ أن الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة (المرشد، 2014: 29).

الثقة التنظيمية

2- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وإن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية :

✓ عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمان ومن تحفيزهم للعمل.

✓ عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاما بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، هذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة (المرشد، 2014: 30).

3- الإخلال بالعقد النفسي: يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجبات وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي، لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة. أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقصه فيتمثل في إدراك الطرف الوائق المبني على تجربة شخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.

4- الشك وعدم الثقة: من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها الشك وعدم الثقة، ويميز كرامر (Kramer) عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة، فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، ويرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

الثقة التنظيمية

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية: الافتقار إلى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة بالإدارة وبشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة، ليتصرفوا بثبات، وأمانة واستقامة، وكفاءة، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي: المشاركة، الدعم، والمساندة.

وتعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة بالآخرين، فالثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، والثقة تتطلب الحزم، وحاجة الثقة للتكامل التنظيمي، وحاجة الثقة للاتصال (المرشد، 2014: 31).

عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية:

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما:

- **العوامل التنظيمية:** لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة، حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسة الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح العلاقات بين الموظفين ومديريهم، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية (شاهين، 2010: 70).

- **العوامل الفردية:** من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق (شاهين، 2010: 71).

الثقة التنظيمية

إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد .

- **قابلية الاكتساب والتطور:** تشير **مزيو (2013)** إلى أن صفتي قابلية الاكتساب والتطور تدفعنا للتساؤل عن المنهج المتبع لتعزيز الثقة في الذات لأفراد المنظمة سواء كانوا قادة أم مرؤوسين، فمن الضروري تطوير أربعة عادات ايجابية:

- 1- الممارسة الدائمة والمطولة لنشاط يفوق القدرات والمهارات الحالية (المثابرة).
- 2- لا يمكن الإلمام بكل المهارات، وعليه يجب أن نعرف متى نطلب المساعدة دون الانصرار في رأي الآخر.
- 3- توفير التغذية العكسية فيما يتعلق بالأعمال المهمة، ومفتاح ذلك اختيار الأشخاص المناسبين لضمان الموضوعية والكشف عن الأخطاء وسبل تصحيحها .

أبعاد الثقة التنظيمية:

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى:

أولاً: الثقة بالرئيس المباشر:

يتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (فارس، 2014: 169)، ويتجزأ إلى:

1- المبادئ والقيم السائدة التي يتصف بها الرئيس: لما كان المرؤوس يتأثر بالقيم الدينية والاجتماعية السائدة فإن توافر عنصر شعور المرؤوس بأن رئيسته شخص له مبادئ وملتزم بهذه القيم يمثل عنصرا هاما وحاسما في ثقة المرؤوس بأن المنظمة تعامل جميع المرؤوسين فيها بعدل و دون تحيز، فالقيم تمثل حقيقة ما يفضله الفرد ويقبله ويعتقد فيه. وتجدد في القيم أفرادا يعطون أهمية عالية لمعاني معينة كالعمل والعلم والأمانة والنجاح والمتعة، إن هذه المعاني التي يقدرها الأفراد وتتسم بالثبات النسبي وتكون الاتجاهات لديهم والتي تعد أقل استقرارا وثباتا من القيم، ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرز قيم ايجابية في نفوس المرؤوسين لديهم بما يساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وشعورهم بأن رؤسائهم أكفأ من غيرهم لإنجاز الأعمال (الطائي و آخرون، 2007: 70).

2- الابتكار وتحقيق الذات: حيث يندرج تحت تأثير هذا البعد عناصر تتعلق برغبة المرؤوس في الحصول على قدر من الصلاحيات والمهام التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر فيها بأن الإدارة تثق في قدراته الخلاقة المبدعة بل ورغبته أن يكون هناك قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل، إن هذا البعد يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوس في منظمته حيث أشار **ماسلو Maslow** إلى قدرة الفرد على الابتكار وتحقيق الذات بأن يتطلع لأن يكون كل ما يستطيع أن يكون، إن الابتكار وتحقيق الذات يتطلب توافر الصفات التالية بالمرؤوس وهي: الشجاعة، الثقة بالنفس، القدرة على حسم الأمور لصالحه. وهذا يتطلب المقدرة على تحمل المسؤولية وعلى الإقدام على عمل الأشياء والسير بالعمل دون الحاجة إلى إشراف مفصل، فالمرؤوس هنا يحتاج إلى الشعور بالقيمة الذاتية والاعتراف من قبل الرئيس المباشر بفاعليته واعتباره جزء من خطة سير العمل داخل المنظمة وأن الإدارة تثق في قدراته وقد يفوض له رؤساؤه بعض الصلاحيات نتيجة للثقة به، فالمرؤوس لديه القدرة على الإبداع والتطور في مجال عمله من خلال ما تعلم من نظريات واكتسب من خبرات ومهارات (الطائي و آخرون، 2007: 71).

محددات الثقة بالرئيس المباشر:

هناك ثلاث محددات للثقة بالرئيس المباشر تتمثل في:

- 1- النزعة إلى الخير: وتعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة تجاهه ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية .
- 2- الاستقامة: وتعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس.

وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس المباشر يتصرف بهذه الاستقامة، تتمثل في :

✓ اتساق أفعال الرئيس المباشر في الماضي و صرامته.

✓ امتلاكه إحساسا قويا بالعدالة.

✓ مدى التطابق بين أقواله أفعاله.

- 3- القدرة على أداء العمل بكفاءة: وتعني القدرة على مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل (الطائي و آخرون، 2007: 71).

ثانيا: الثقة بزملاء العمل:

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الوفي الايجابي بين الأفراد والعاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك فيما بينهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توفر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها (هاشم والعبادي، 2010: 46).

الثقة التنظيمية

وقد أصبحت أساسية ومهمة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ولاسيما كونها تعتمد بشكل كبير على فرق العمل المداريين ذاتيا والمتكاملين في مهاراتهم وتخصصاتهم والمسؤولين عن تحقيق هدف مشترك، وهذا يعني أنها تمثل إضافة لتلك العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين الأفراد والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم (الخفاجي، 2012: 17).

محددات الثقة بزملاء العمل:

يمكن تحديد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تحدد ثقة العاملين تجاه الآخرين من الزملاء والمشرفين و الإدارة العليا، انطلاقا من كون قرارات اختيار العاملين وتوجيههم للانخراط ضمن مجموعات عمل في أقسام المنظمة المتخصصة مبنية على أسس مهنية واعتبارات أخلاقية وإنسانية، لذا سيكون العامل مضطرا إلى الاعتماد على زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا للمنظمة، ومن ثمة فإن طبيعة الثقة في حالة أن يكون العامل هو المحور فيها، ليست اتخاذ قرار، وإنما هي عبارة عن تقدير العامل لمدى شعوره بالاطمئنان تجاه النتائج المتوقعة لأعمال الزملاء والمشرف والإدارة العليا(البدراي، 2010: 71).

ثالثا: الثقة في الإدارة العليا :

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، و وضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع (هاشم والعبادي، 2010: 46)، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي(فارس، 2014: 17).

الثقة التنظيمية

فهي توقعات إيجابية من قبل العاملين بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بأقوالهم وأفعالهم، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد و السياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى، وغالبا ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، ويعد النمط القيادي المناور الذي يوحي للعاملين بأنه معهم إلا أنه في الحقيقة ليس كذلك من أكثر الأنماط هدما للثقة في سلوك القيادات الإدارية (الشامري و آخرون، 2012: 22)، و نجد فيها:

- 1- سياسات الأفراد: تختص سياسات الأفراد في رسم قواعد العمل التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها من الأفراد حيث أن هدف السياسات الأفراد الرئيسية هي:
 - العمل على تكوين قوة عمل مستقرة.
 - بذل الجهد في سبيل تنمية الموارد البشرية باستمرار.
 - توزيع المكافئات المادية والمعنوية والترقيات بعدالة.
 - المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المرؤوسين.
 - توفير فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي.
 - بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين مبعثها روح المودة والتعاون بين الجميع.
 - وضع مستويات عادلة الأجور وأن يقتنع المرؤوس بعدالتها.
 - مد المرؤوس بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملاتها مع المرؤوسين.
 - معاملة كافة المرؤوسين باحترام ومساواة بلا محسوبية أو تعصب في معاملتهم.
 - مراعاة احتياجات مطالب المرؤوسين المعنوية والمادية (الطائي و آخرون، 2007: 71).

الثقة التنظيمية

2- **توافر المعلومات:** هناك الكثير من الشواهد التي تشير إلى أن توافر المعلومات لها علاقة مباشرة بمستوى الثقة في المنظمة وذلك لأنه كلما شعر الأفراد بحرية أكثر في تبادل المعلومات والمشاعر كلما ارتفع مستوى الثقة لديهم وأصبحوا أقل استعدادا لترويح الإشاعات وبالتالي تزداد قدرتهم في تمهيد الطريق نحو الإنتاجية المرتفعة، وإذا ما حجبت المنظمة التدفق التلقائي للمعلومات الصاعد والنازل والأفقي داخل المنظمة خلال كافة إجراءاتها سيحس العاملون بأن هناك أمر ما يدبر ضد مصالحهم، سينعكس سلبا على ثقتهم بالمنظمة التي يعملون فيها، إذن الاتصال المفتوح بكل الاتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية عنصر جوهري لبناء الثقة بين العاملين والإدارة لأنه سيقود إلى تبادل المعلومات بكل الاتجاهات أيضا **(الطائي و آخرون، 2007: 71).**

محددات الثقة في الإدارة العليا:

1- **العدالة التنظيمية:** وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء، وعند **الطائي و آخرون (2007)** فهي تنقسم إلى:

✓ **عدالة توزيعية:** وتعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.

✓ **عدالة إجرائية:** وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

2- **الدعم التنظيمي:** وهو تثمين المنظمة لإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية، وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل: استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة ومعدات خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.

الفصل الثالث:

اللائحة والنظم

إن الالتزام (**Commitment**) والولاء (**Loyalty**) مصطلحان كثيرًا ما استعملوا في الأدبيات، على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية. و هما ترجمة لكلمة (**Commitment**)، على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني (**Commitment**) الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة (**Loyalty**).

و يبدو أن المصطلح الأكثر استعمالًا بينهما هو الالتزام (**Commitment**)، بدليل أن جميع الدراسات السابقة التي اتخذت كمراجع لهذه الدراسة أو كدراسات سابقة معنونة بمصطلح (**Organizational Commitment**) ولم يظهر أن هناك وجودًا لمصطلح (**Organizational Loyalty**).

مفهوم الالتزام التنظيمي:

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين. على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء (**Loyalty**)، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج، وعلى الرغم من الاهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته. فقد أشار **مودواي (mowday)** إلى عشرة منها، فيما حدد له **مورو (Morrow)** تسعة وعشرين مفهوماً. ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى أن بعض الباحثين يركز على الأسباب بينما يركز باحثون آخرون على الأهداف.

ويعتبر مفهوم الالتزام المهني نتيجة التقاء مفاهيم والنظريات الخاصة بالمنظمات وتلك الخاصة بعلم النفس الفردي، فهو مفهوم متعدد الأبعاد يعرف بأنه: "الحالة التي يمكن فيها للشخص أن يتماهى مع وظيفته **s'identifie à son travail**، ويشارك بطريقة فعالة وإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة ويعتبر أداءه مهم جداً لتقييم قيمه **pour évaluer sa propre valeur**. كما أنه مفهوم يأخذ في عين الاعتبار العوامل الفردية والعوامل التنظيمية (**Aubret & Gilbert, 2007: 75**).

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان بورتر و سميث (**Porter & Smith, 1970**)، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة، وهو التعريف الذي أخذ به أغلب الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي. فقد أخذ به هيجان **Higan** في تعريفه للولاء والالتزام التنظيمي، إذ عرفه بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها (**فلمبان، 2007: 24**).

وقدم كل من بوتر **Poter** و ستيير **Steers** و مودواي **Mowday** و بوليانز **Boulian** (1974) تعريفاً آخر للالتزام التنظيمي بأنه: شدة تعلق الفرد واندماجه في منظمته، ويتميز

الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي بثلاثة خصائص هي: الإيمان أو الاعتقاد القوي بقيم وأهداف المؤسسة، والإرادة لبذل مجهود لتحقيق هذه الأهداف، وأخيراً رغبة الفرد بالبقاء عضواً في هذه المنظمة (Vandenberghe, 1998: 35).

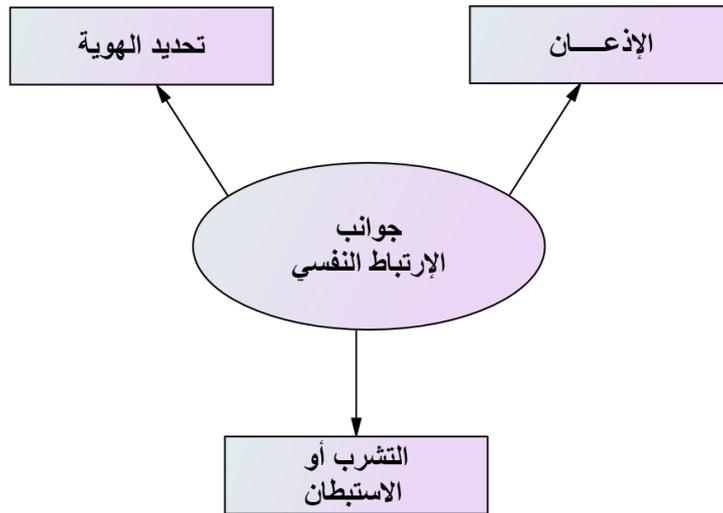
ويركز أوريلي وشاتمن (O'reilly & Chatman) على المنظور النفسي للالتزام ويعرفه بأنه: الرابطة النفسية الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:

أ - الإذعان (Compliance).

ب- تحديد الهوية (Identification).

ج - التشرب أو الإستدخال (Internalization).

ويمكن إيضاحها في الشكل التالي :



(الشكل 02): جوانب الارتباط النفسي (العجمي، 1988: 72)

ويعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب، والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتساب للمنظمة. أما التشرب أو الإستدخال فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة، أما العجمي فقد عرفه بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب بالاستمرار فيها (العجمي، 1988: 72).

الالتزام التنظيمي

في حين أن **بوكانن (Buchanan)** يرى بأن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة: التطابق، والانتماء، والولاء وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها من خلال:

1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

3- الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم **(الطجم، 1996: 106)**.

وبالتالي يمكن القول: أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

تمحورت دراسات الولاء المبكرة حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء أو الالتزام التنظيمي هما:

أولاً: المدخل الاتجاهي (التبادلي):

وينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته **(رشيد 2004: 12)**. ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع الرهانات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد رهاناتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى.

ثانياً: المدخل السلوكي:

ويُعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية، وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها **(رشيد 2004: 13)**.

وعرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه الاتجاه، أو التوجه نحو المنظمة **(اللوزي 1999: 122)**.

ثالثاً: المدخل المتعدد الأبعاد:

في منتصف سنوات الثمانينات ظهرت المقاربة المتعددة الأبعاد للالتزام التنظيمي وهي مقاربة كانت نتيجة لدراسات عدة باحثين نذكر من بينهم: ماير و آلن Meyer & Allan (1990)، أوريللي و شوتمان O'Reilly & Chatman (1986)، ريشارز Reichers (1985) ويمكن إيجازها كالتالي (St-Pierre, 2009: 09):

تعتبر هذه المقاربة أن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد على مستوى شكل علاقة ارتباط الفرد بالمنظمة وعلى مستوى أهدافه داخل هذه المنظمة. و حسب الباحثين في هذه المقاربة يمكن للالتزام أن يأخذ أكثر من شكل ولا يعني فقط الارتباط الوجداني للفرد بالمنظمة، فالالتزام التنظيمي قد يأخذ شكل رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والاندماج فيها، وقد يعكس أيضاً واجب وفرض و وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما يمثل تعدد أبعاد هذا المفهوم أهداف هذا التعلق، فيمكن للأفراد أن يلتزموا بعدة أهداف مرتبطة بمحيط العمل، إذ أن المنظمة تتكون من عدة مجموعات وأنساق مختلفة والتي تؤثر على الإدراك العام لها. ولهذا يختلف الأفراد في الالتزام نحو أهداف مختلفة وبالتالي يختلف شكل الالتزام: مثل الالتزام نحو المسار المهني للفرد، الالتزام نحو مكونات المنظمة، الالتزام نحو النقابة أو الالتزام نحو جماعة العمل، أو الالتزام اتجاه القائد، أو الالتزام اتجاه أهداف المنظمة، أو الالتزام تجاه التغيير التنظيمي (St-Pierre, 2009: 10).

ويمكن توضيح مداخل دراسات الالتزام التنظيمي في الجدول التالي: (جدول 01)

(جدول 01): مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

المدخل المتعدد الأبعاد	المدخل السلوكي	المدخل الاتجاهي (التبادلي)
-اتجاه يعكس ارتباط رغبة الفرد في البقاء والاندماج في المنظمة. -الالتزام هو واجب ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة. -اختلاف الالتزام باختلاف المجموعات والأهداف.	- اتجاه يعكس الارتباط بالمنظمة. - التوجه نحو المنظمة.	- اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة. - يعتمد على معرفة الأفراد لقدراتهم. - الاقتران بين الفرد ومنظمته

أبعاد ومراحل تطور الالتزام التنظيمي:

1- أبعاد الالتزام التنظيمي: لقد ميز ماير (Mayer) و ألين (Allen) و سميث (Smith) بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي:

1. الالتزام العاطفي والمؤثر (Affective Component): ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.
2. الالتزام الأخلاقي المعياري (Normative Component): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
3. الالتزام المستمر (Continuance Component): درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن وطول العمر الوظيفي (السواط والعتيبي، 2000: 05).

مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يشير المعاني إلى أن بوكانن (Buchanan) ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعًا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبًا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول بوكانن (Buchanan) إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددًا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة، وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف:

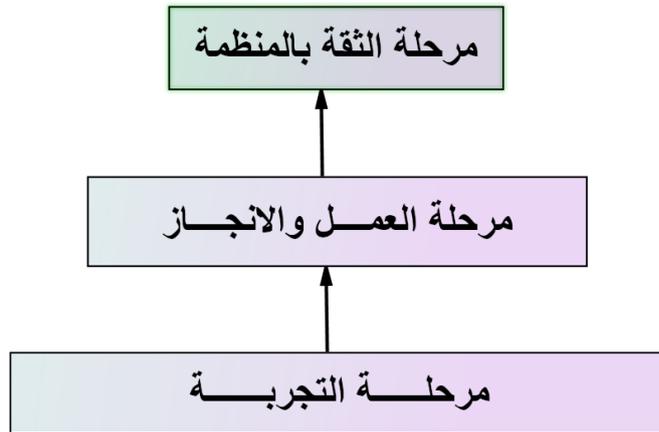
الالتزام التنظيمي

تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة (المعاني، 1996 : 21).

- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، و فيها يتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج (المعاني، 1996 : 21).

ويمكن إيضاحها في الشكل التالي:



(الشكل 03): مراحل تطور الالتزام التنظيمي (المعاني، 1996 : 21)

وقد ذكر العتيبي والسواط أن **ويلش ولافان (Welsch & Iavan)** قد أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها.

الالتزام التنظيمي

وأردف "العتيبي والسواط" أن (أورييلي O'Reily) قد أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

- 1- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- 2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
- 3- مرحلة التبني: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم (السواط والعتيبي، 2000: 07).

محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات مارش (Marche) و ماناري (Manari) المشار إليها عند جمال مراد (2011) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

- 1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

ويعتمد السلوك في شدته و إيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

2- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي للمنظمة أكبر. وينطبق ذلك على النهج و الفلسفة والكفاءة الإدارية.

3- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها **دايفن (Daiven)** هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية **(اللوزي، 1999: 125)**.

4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخدامًا للحوافز وتطبيقًا لأنظمة الحوافز الجديدة **(اللوزي، 1999: 125)**.

الالتزام التنظيمي

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

7- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. و اختلاف الأنماط القيادية يؤثر بدرجة كبيرة على التزام الأفراد بالنظام السائد في المنظمة لهذا نجد في بعض التنظيمات أنماط قيادية موحدة حتى لا يحصل تذبذب في مستوى التنظيم مما يؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت لهذا يستحسن إيضاح الأنماط القيادية للأفراد مهما تعددت وتنوعت بتنوع الأساليب القيادية (اللوزي، 1999: 126).

الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

إن للالتزام التنظيمي أثرا عديدة على الفرد والمنظمة ولقد أوضح ماير و آلن (Meyer & Allen, 1997) أن الالتزام التنظيمي يرتبط باتزان الفرد وانضباط العمال والأداء المهني ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن و السلوكات المهنية المرتبطة بالأدوار الخاصة بالعمال، كما يرى عدة باحثين مثل: ستيوارت و كول (Stewart & Coll, 2007)، ستينغلمبر (Stinglhamber, 2004)، غاي و سيمارد (Guay & Simard, 2000)، أن الالتزام التنظيمي هو مؤشر قوي لجودة الحياة في العمل (Décarie, 2010 : p 06). و فيما يلي نذكر أهم آثار الالتزام على المتغيرات التنظيمية:

- الروح المعنوية: تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها: اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق

الالتزام التنظيمي

الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية مما يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاج (اللوزي، 1999: 133).

- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير المعاني (1996) إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

- **تسرب العاملين:** يعرف **موبلي (Moubly)** التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً (موبلي، 1986: 23).

و يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويشير المعاني (1996) إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها :

- **تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:**

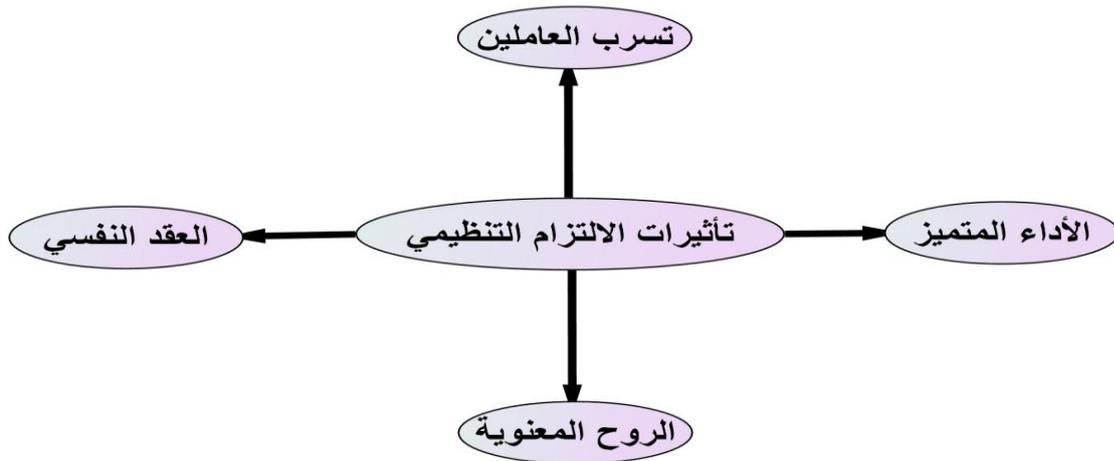
- 1 التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.
- 2 التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

- **الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

الالتزام التنظيمي

- **تدني المعنويات:** إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب للمنظمة إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.
- **ارتفاع التكاليف:** تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.
- **زيادة أعباء العمل:** نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف عالية تستغرق أحياناً فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والمعنويات والانتماء، و تتراكم الضغوطات على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات مما يؤدي بهم إلى التفكير بترك العمل، والبحث عن مكان عمل آخر (المعاني، 1996: 70).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل، فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، مما تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات (الفضلي، 1997: 79) ويمكن إيضاح ذلك في الشكل التالي:



(الشكل 04): تأثيرات الالتزام التنظيمي (الفضلي 1997: 79)

- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد: يرى العتبي والسواط نقلاً عن رومزيك (Romzek) أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:
- الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته و وقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.
 - الثاني: يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث إن الموظف الذي يتمتع بالالتزام المرتفع يكون عادة من المجددين في عملهم، وأكثر وأسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه (السواط والعتبي 2000: 08).

الفصل الرابع :

بين التفة والتنظية و

اللائزاح والتنظي

تمهيد

حظيت الثقة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات ، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء و الإبداع و الدافعية و الولاء للمؤسسة، وتعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين و جهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم . و من ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم و المفاهيم والمعتقدات التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل والتحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات.

لذا ارتأينا ان نفرد فصلا خاصا يجمع هذين المتغيرين نظرا لأهميتهما، حيث سنقوم بالتطرق للعديد من الدراسات التي جمعت هذين المتغيرين فيما سيلي.

بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

إن وجود المنظمات واستمرارها رهن بتحقيق أهدافها، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزاماً للعمل فيها، فهم المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها، وتقع على عاتق المنظمة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداد الأفراد العاملين بها بشكل يعزز إسهاماتهم الفاعلة في هذا المضمار. ففي المجتمعات المتقدمة لاقت موضوعات الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي اهتماماً استثنائياً من قبل المهتمين بأمور تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، ولم ينقطع هذا الاهتمام بها بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من أجل تأطير مفاهيمها وأبعادها وتأثيراتها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري تزامناً مع ما يجري من تطورات حاسمة في العالم (النويقة، 2013: 156).

إن الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، إلا عندما يصل المديرون إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل أهمية عن الجانب التنظيمي، وعندما يعلم المدراء أن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الالتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل إن العقلانية من جانب المديرين تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الالتزام، فالالتزام لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة (محمد فارس، 2014: 166).

إذ تعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (حكمت، 2010: 175).

بينما يعتبر الالتزام التنظيمي تلك الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها (حنونة، 2016: 14).

بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

من هنا فقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة هذه العلاقة، و سنذكر من بين هذه الدراسات:

- **دراسة لي Lee (2003)** التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى الفردي (ثقة الفرد بالمشرف) والجماعي، وقد تم تطبيق الدراسة في إحدى شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة على عينة مكونة من (660) موظف في هذه الشركة. تم الاعتماد على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة التي بلغ عددها (09) فرضيات رئيسية اثنتان منها تتعلق بالثقة والالتزام التنظيمي وهي:

- مستوى ثقة الفرد الذي يعمل في وسط جماعي يرتبط بعلاقة ذات دلالة معنوية بالالتزام التنظيمي للفرد.

- يزداد التأثير الايجابي للثقة على المستوى الفردي (الثقة بالمشرفين) في الالتزام التنظيمي ويقل على المستوى الجماعي ذات التماسك المنخفض في العمل.

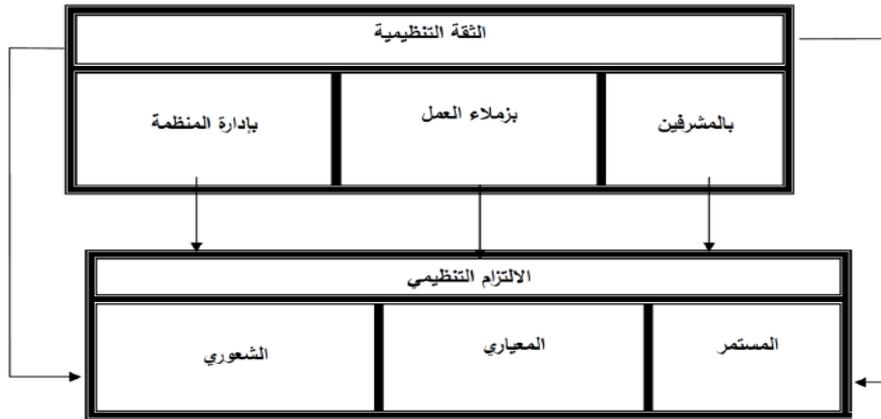
توصلت الدراسة الى استنتاج نهائي تمثل بوجود علاقة ارتباط ايجابية بين الثقة والرضا عند المستوى الفردي (الثقة بالمشرفين)، فضلا عن ذلك فقد توصلت إلى أن العلاقة الايجابية بين الالتزام التنظيمي ومستوى الثقة يكون أقوى في الجماعات الاكثر تماسكا(سلمان،2013:19).

- كما هدفت دراسة **النويقة (2013)** إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت 120 موظفاً من مختلف كليات وإدارات الجامعة.

بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف (النويقة، 2013: 155).

أيضا دراسة **حكمت (2010)** التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، وتم معالجة مشكلة بحثية مفادها: إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، سيجعل العاملين بلا قيمة و يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها ويوضح الشكل التالي النموذج الافتراضي للعلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمية والأثر بينهما.



(الشكل 05): العلاقة بين متغيري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (حكمت، 2010: 171)

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- أن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين. فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها.

كما كشفت نتائج علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي:

- وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

- يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي.

وقد استدل الباحث من جميع النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن الثقة التنظيمية وما لها من أثر في تعزيز الالتزام التنظيمي (حكمت، 2010: 166).

- كذلك دراسة فارس (2014) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة. و قد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج لعل أهمها:

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

كما أوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن الدراسة أظهرت ضعف في الثقة بزملاء العمل، وضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية (فارس، 2014: 165).

كما ربطت بعض الدراسات بين كل من الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و بعض المتغيرات الأخرى منها:

- دراسة سيليب **Celep (2012)** والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتصور الدعم التنظيمي من قبل المعلمين العاملين في المدارس الابتدائية العامة، حيث تكونت عينة البحث من 315 مدرسا من 18 مدرسة ابتدائية عامة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، كان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تصور الدعم التنظيمي لدى المعلمين والالتزام التنظيمي. كما تم التوصل إلى أن المدرسات تكون أكثر التزاما في المنظمة من الذكور، كما كان الدعم التنظيمي المتصور ومستوى الالتزام التنظيمي العالي في لدى الإناث أكثر من الذكور (Celep et al : 2012 ,63 -57).

- في نفس السياق هدفت دراسة **دورسن Dursun (2015)** إلى تقييم العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الإداريين والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي في مركز محافظة بولوفي تركيا. تم اجراء الدراسة على 601 معلما وإداريا و قد توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي هي أهم العوامل الجوهرية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي. و وفقا لنتائج هذا البحث يمكن القول أن الثقة التنظيمية

بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

والالتزام التنظيمي من الإداريين والمعلمين سيكون أقوى عندما يشعرون بأن مؤسساتهم تقدم لهم الدعم (Dursun, 2015: 134).

- كما قدمت دراسة **متعب و العطوي (2008)** إطاراً نظرياً وتطبيقياً يختبر العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، وفق صيغة تبين انعكاس توفر الثقة بين أعضاء المنظمة في رفع مستوى مخرجات عملهم، وقد اختبر الباحثان علاقة الأثر بين مصادر الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة والثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل) ومستوى مخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) والسلوكية (الاداء الوظيفي وسلوك المواطنة وسلوك الإبداع). ومع بيانات جمعت من عينة من (97) عامل في معمل نسيج الديوانية اختبر الباحثان فرضيات البحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط البسيط وتحليل السيطرة (Dominance Analysis). وأثبتت معظم النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي اقترحت، والتي على أساسها صاغ الباحثان جملة من التوصيات التي تضمنت مجموعة من الممارسات والإجراءات التي يمكن أن تتبعها المنظمة عينة البحث في بناء وتعزيز الثقة بين مستوياتها التنظيمية (متعب، 24 : 2008)

- وهدفت دراسة **أميرة رفعت حواس (2003)** الى اختبار أثر كل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الاجراءات - عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة فرضين أساسيين يجيبان على مدى وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تم اختبار هذه الفروض على عينة حجمها 353 فرد من العاملين في البنوك التجارية، قطاع عام في منطقه القاهرة الكبرى والتي تشمل: (القاهرة والجيزة والقليوبية). حيث أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفروض عن تدعيم الاثر الوسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (أميرة رفعت حواس: 2003).

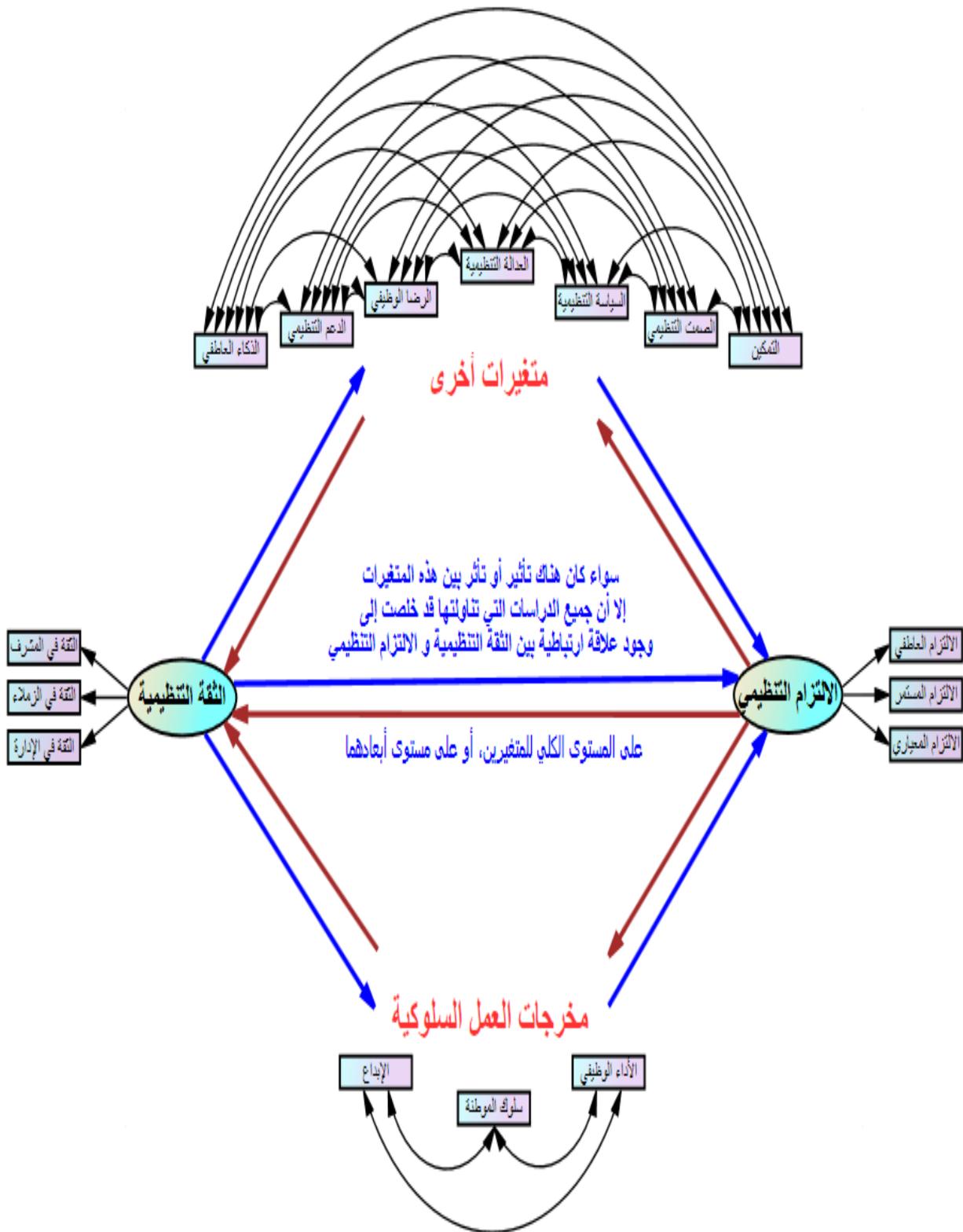
بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- في حين هدفت دراسة **صديقي Siddiqi (2015)** إلى معرفة تأثير الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المديرين التنفيذيين في القطاعات المصرفية العامة والخاصة، وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من 100 مدير من القطاع الخاص و 50 مديرا من القطاع العام في مدينة دلهي. أشارت النتائج إلى أن المجموعتين تختلف اختلافًا كبيرًا من حيث الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، هذا و أظهر تحليل الانحدار أن الثقة التنظيمية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المديرين التنفيذيين من القطاع العام والخاص (Siddiqi, 2015: 53).

- وقد حققت دراسة **غاشتا زسبي Gashtasebi (2015)** في العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة آزاد الإسلامية من أصفهان، حيث تمثلت عينة الدراسة في 340 من منسوبي جامعة آزاد الإسلامية فرع أصفهان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية كانت لها علاقة عكسية وكبيرة مع الصمت التنظيمي وكانت ذات علاقة إيجابية وهامة مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما كان هناك ارتباط عكسي دال احصائيا بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Gashtasebi et al :2015 ,219).

- كما حاولت دراسة **أوتامي Utami (2015)** من خلال جمع البيانات من 103 موظف من مختلف المنظمات في باندونغ و جاكرتا - اندونيسيا، معرفة العلاقة بين إدراك الموظف للسياسية التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما يدرس هذا البحث أيضا توسط دور الذكاء العاطفي والثقة التنظيمية بين تصور السياسة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصور الموظف كان أعلى فيما يتعلق بالحياة السياسية التنظيمية ومنخفض فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، وكذا الثقة التنظيمية (Utami et al 2015, 378).

وفي الشكل الملحق (الشكل 06)، قام الباحث في الدراسة الحالية بتجميع متغيرات الدراسات السابقة التي ذكرت آنفا، و محاولة وضعها في نموذج واحد توضيحي.



(الشكل 06): العلاقة بين متغيري الثقة والالتزام وفق الدراسات السابقة

كما يمكن توضيح مواضيع تلك الدراسات في الجدول التالي: (جدول 02)

(جدول 02): العلاقة بين متغيري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وفق الدراسات السابقة

الدراسة	المتغيرات المدروسة	العينة المستهدفة
دراسة "لي" Lee (2003)	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى الفردي (الثقة بالمشرف) والجماعي	(660) موظف في شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة
دراسة " النويقة" (2013)	أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي	120 موظفاً من مختلف كليات وإدارات جامعة الطائف بالسعودية
دراسة محمد حكمت (2010)	تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي	عدد من موظفي دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت بالعراق
دراسة محمد فارس (2014)	التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	(170) موظفاً إدارياً في جامعة الأزهر بغزة
دراسة Celep (2012)	تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتصور الدعم التنظيمي	315 مدرسا من 18 مدرسة ابتدائية عامة في Golcuk, Kocaeli
دراسة Dursun (2015)	تقييم العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي	601 معلما واداريا مدارس التعليم الثانوي في مركز المحافظة بولو، تركيا
دراسة متعب (2008)	اختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) والسلوكية (الاداء الوظيفي وسلوك المواطنة وسلوك الإبداع)	(97) عامل في معمل نسيج الديوانية بالعراق
دراسة أميرة رفعت حواس (2003)	أثر كل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية	353 فرد من العاملين في البنوك التجارية، قطاع عام في منطقه القاهرة الكبرى
دراسة Siddiqi (2015)	تأثير الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	100 مدير من القطاع الخاص و 50 مديرا من القطاع العام في مدينة دلهي
دراسة Gashtasebi (2015)	العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	340 من العاملين في جامعة آزاد الإسلامية من أصفهان
دراسة Utami (2015)	توسط دور الذكاء العاطفي والثقة التنظيمية بين تصور السياسة التنظيمية والالتزام التنظيمي	103 موظف من مختلف المنظمات في باندونغ و جاكرتا بأندونيسيا

خلاصة الفصل:

من خلال استعراض مختلف الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي نلاحظ أن اغلب النتائج أكدت وجود علاقة موجبة بين هذين المتغيرين، كما قد تطرقت بعض الدراسات الأخرى الى ضرورة توفير الدعم من قبل المؤسسات لعمالها. وتعاملت تلك الدراسات معه كمتغير مهم لا بد من توفره كي يزيد الالتزام التنظيمي وكذا الثقة التنظيمية. إن الدراسات التي تم التطرق إليها كلها كانت تدور حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى عينة الإداريين والمعلمين، أو العمال في المؤسسات المختلفة، إلا أن الدراسات التي قامت بالتطرق لهذين المتغيرين لدى عمال الحماية المدنية غير موجودة في حدود اطلاع الباحث على الدراسات السابقة.

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الفصل الخامس :

الإمبرادور

المنهجية للدراسة

إن منهجية البحث تعني مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة (معتوق ، 1998 : 231). و لهذا الغرض تم إتباع الخطوات التالية في هذه الدراسة:

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية لغرض:

- ❖ معرفة حجم المجتمع الأصلي و مميزاته و خصائصه.
- ❖ اختبار أداة البحث، و ذلك من خلال التعرض للجوانب التالية:
 - أ - وضوح البنود و ملاءمتها لمستوى العينة و خصائصها .
 - ب - الخصائص السيكومترية للاستبيان المستخدم (الصدق و الثبات).
 - ج - اختبار مدى وضوح التعليمات.
- ❖ الوقوف على المشاكل والصعوبات لأخذها بعين الاعتبار اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

حدود الدراسة :

- 1- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01 جوان 2015 إلى غاية 31 جويلية من نفس السنة، منها 15 يوما خصصها الباحث للدراسة الاستطلاعية.
- 2- الحدود البشرية: تشمل هذه الدراسة عمال الحماية المدنية بمختلف رتبهم، ونظام عملهم.
- 3- الحدود المكانية: يتحدد الإطار المكاني لهذه الدراسة في وحدات الحماية المدنية بولاية الجلفة وعددها 13 وحدة، منها وحدة رئيسية ببلدية الجلفة.

التعريف بقطاع الحماية المدنية :

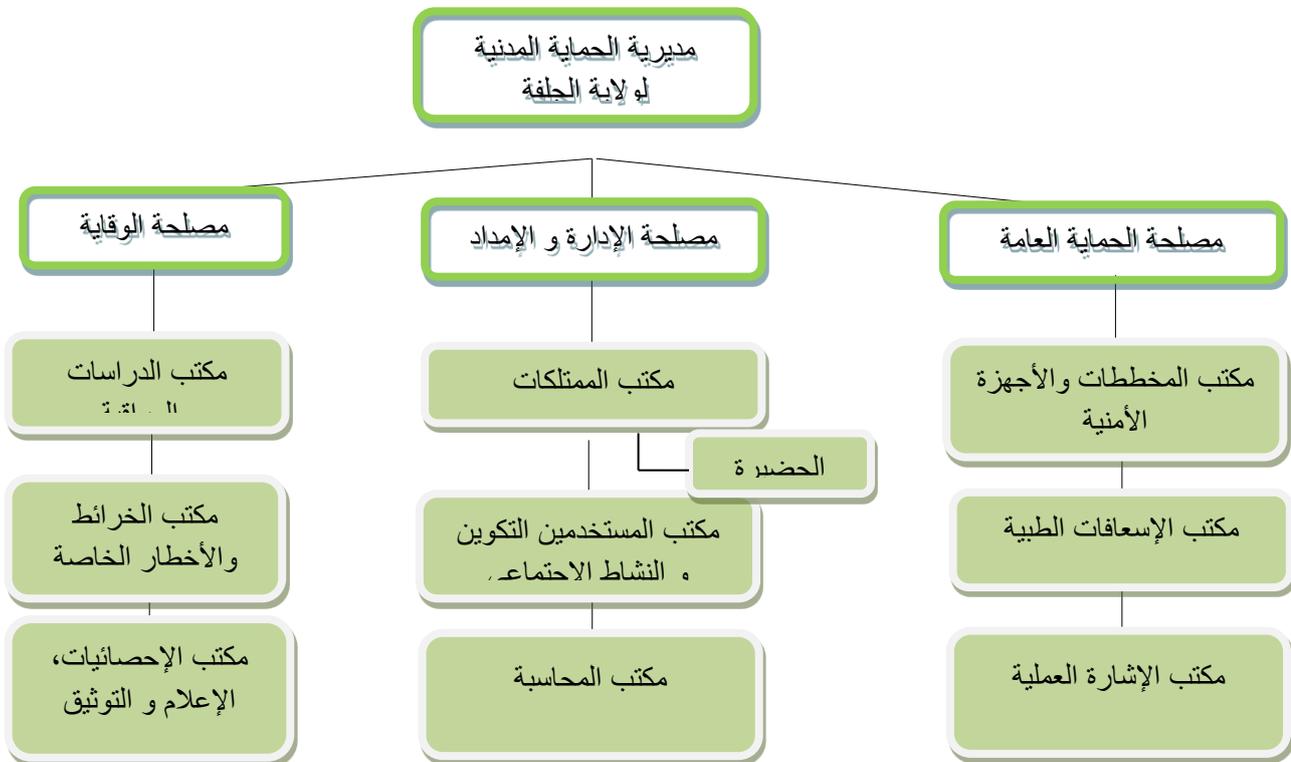
الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص و الممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، وطبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية و كذا النمو الديمغرافي في الوطن . كما ان القطاع يتمتع بتنظيم إداري (تقني وعملي) لضمان التكفل الخاص بالمهام الانسانية المنوطة به .

هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى ولاية الجلفة:

– بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية، فإن مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة تصنف في المنطقة الثانية تضم 03 مكاتب لكل مصلحة.

المنطقة الثانية: وتتشكل من الولايات التالية:

تبسة ، الجلفة ، سعيدة، برج بوعريريج، الطارف، خنشلة، سوق أهراس، ميلة ، عين الدفلة ، عين تيموشنت، غليزان، الأغواط. وجاء تنظيم المصالح كما يلي:



(الشكل 07): هيكله مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة

مهام مصالح مديرية الحماية المدنية:

مصلحة الوقاية (SP) :ممن المهام المنوطة بها:

- متابعة و مراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمقاييس الوقائية و الأمنية المتعلقة بمجال الوقاية.
- المساهمة في إعداد و مراقبة مخططات الوقاية والسهر على تطبيقها.
- القيام بدراسة الأخطار والأمن لفائدة الشركات و المؤسسات العمومية والخاصة وتساهم في إعداد الدراسات المتعلقة بمجال الوقاية مع مختلف الأجهزة المعنية الأخرى الموجودة في الولاية.
- تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول الأخطار التي تهدد أمن الأشخاص والممتلكات .

مصلحة الحماية العامة (SPG) : هي مكلفة بـ:

- إعداد المخططات المتعلقة بالتنظيم والمدرجة حيز التطبيق والإسعافات عند حدوث الكوارث.
- إنشاء وتركيب مختلف شبكات الإنذار مراقبة مدى نجاعتها.
- المتابعة الميدانية لمدى إدراج وسائل التدخلات في حالة حدوث الكوارث.
- تنظيم ومراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات.
- تقوم بكل إجراء من شأنه تطوير الإسعاف، وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالتضامن مع الجمعيات والمنظمات ذات الطابع الإنساني.

مصلحة الإدارة والإمداد (SAL):

- تقوم بتولي التسيير غير ممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.
- تتابع إنجاز برامج التجهيز و المنشآت وتتولى صيانتها.
- تتابع وتنسق أعمال التكوين وتسهر على تطبيق برامج التدريب والمناورات الميدانية.
- تتولى تسيير المحاسبة العامة، ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد المتعلقة بدخول وخروج المعدات و الإمدادات.
- تتابع وتراقب نشاط الحضاير والورشات الخاصة بعمليات الصيانة والمعيانة.
- تتولى تطوير الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية على مستوى الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.

المنشآت العملية الحالية لمديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة:

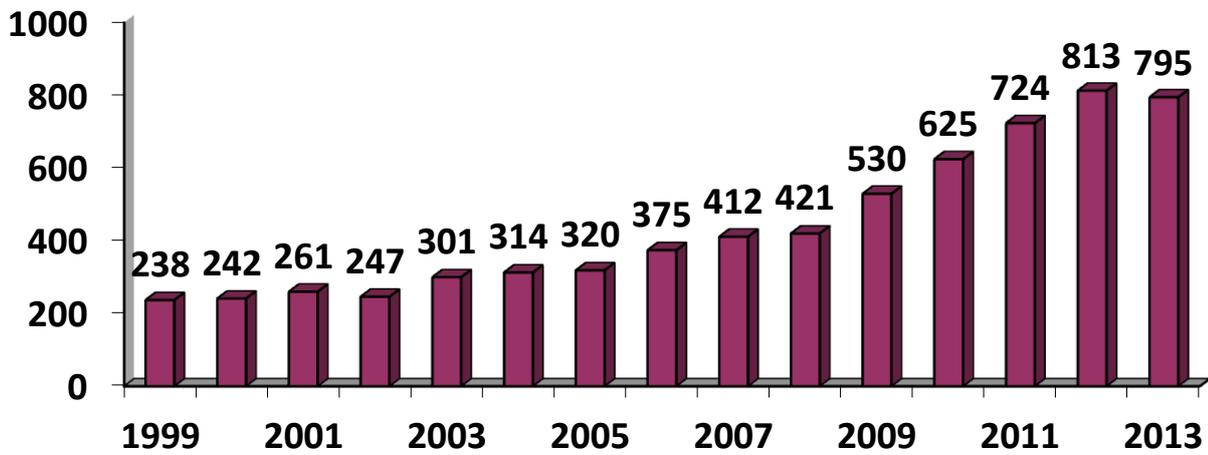
(جدول 03): المنشآت العملية الحالية لمديرية الحماية المدنية للولاية

الرقم	المكان	نوع المنشأة	سنة افتتاح المقر القديم	سنة افتتاح المقر الجديد	المكان	قطاع التدخل
01	الجلفة	وحدة ثانوية	1975	2010	وسط المدينة - حي البرج-الجلفة	الجهة الشمالية لبلدية الجلفة - المجبرة - عين معبد
02	عين وسارة	وحدة ثانوية	1995	2010	ط.و 01 اتجاه الجلفة	عين وسارة - قرنيبي .
03	حاسي ببحج	وحدة ثانوية	1985	2010	ط.و 01 اتجاه الجزائر	حاسي ببحج - حاسي العش - الزعران .
04	مسعد	وحدة ثانوية	1989	-	المدخل الغربي لمسعد	مسعد - سلمانة - دلدول - سد الرحال - قطارة - أم لعظام
05	الإدريسية	وحدة ثانوية	-	2004	حي الفتح	الادريسية - الدويس - عين الشهداء .
06	الجلفة	مقر المديرية	-	2006	حي بربح	-
07	البيرين	وحدة ثانوية	-	2007	طريق عين بوسيف	البيرين - بنهار .
08	دار الشيوخ	وحدة ثانوية	-	2008	حي 01 نوفمبر	دار الشيوخ - الملييحة - سيدي بايزيد .
09	الشارف	وحدة ثانوية	-	2008	حي الوئام	الشارف - القديد - بن يعقوب .
10	حد الصحاري	وحدة ثانوية	-	2008	ط.و 89 اتجاه البيرين	حد الصحاري - عين فقه - بوية الاحداب .
11	سيدي لعجال	وحدة ثانوية	-	2008	ط.و 40 اتجاه عين وسارة	سيدي لعجال - الخميس - حاسي فدل .
12	الجلفة	وحدة رئيسية	-	2010	ط.و 01 المنطقة الصناعية الجلفة	الجهة الجنوبية لبلدية الجلفة - عين الإبل تعظمت - زكار
13	عين الابل	وحدة ثانوية	-	2014	حي البرج	

(جدول 04): توزيع مستخدمي مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة من سنة 1999 إلى غاية :

2013/08/31

السنة	الضباط	الأطباء	صف الضباط	الأعوان	الأسلاك المشتركة	المجموع
1999	14		29	231	07	238
2000	18		28	235	07	242
2001	18		27	253	08	261
2002	15		26	239	08	247
2003	20		30	292	09	301
2004	18		35	305	09	314
2005	19		33	311	09	320
2006	25		41	366	09	375
2007	28		49	412	10	412
2008	29		49	411	11	421
2009	32	03	57	430	08	530
2010	40	03	53	517	12	625
2011	42	03	50	615	14	724
2012	19	02	41	579	14	813
2013	41	01	41	698	14	795

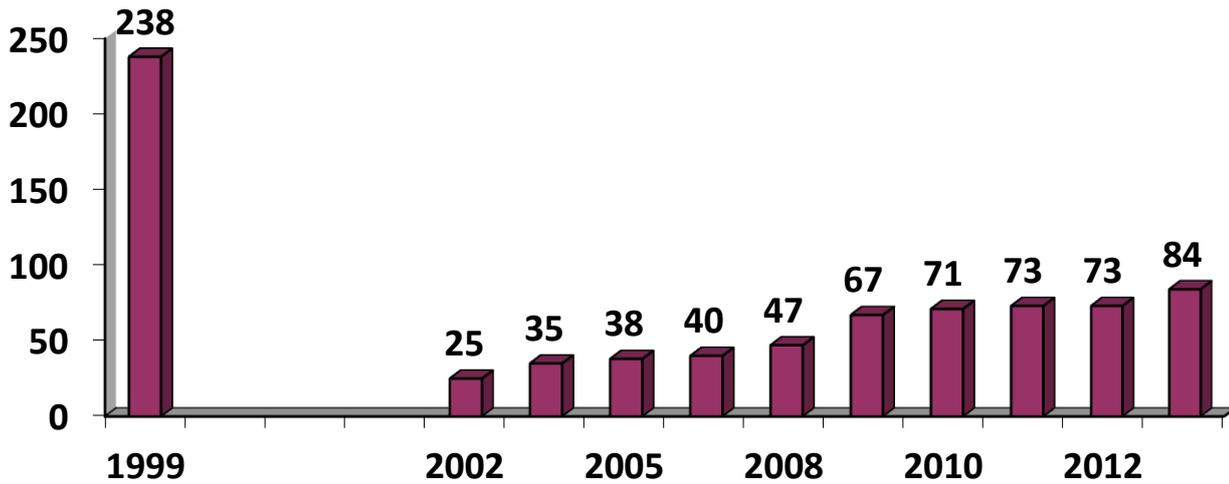


(الشكل 08): توزيع مستخدمي مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة عبر السنوات

العتاد المتحرك :

(جدول 05): توزيع العتاد المتحرك لمديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة من سنة : 2002 إلى غاية : 2013/08/31

عدد الوسائل المتحركة	السنة
25	2002
35	2004
38	2005
40	2007
47	2008
67	2009
71	2010
73	2011
73	2012
84	2013 إلى غاية 2013/08/31



(الشكل 09): توزيع العتاد المتحرك لمديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة عبر السنوات

منهجية الدراسة

أدوات الدراسة: على ضوء أهداف البحث وطبيعة الدراسة، ولأجل اختبار فرضيات البحث والوقوف على مدى تحققها، قمنا باستخدام استبيان لقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي مراعين في ذلك طبيعة العينة المدروسة والمجتمع الجزائري.

الصورة الأولية للاستبيان: على ضوء المعلومات المستقاة من بعض البحوث و الكتب والمقاييس التي عالجت وتطرقت إلى موضوع الدراسة، واعتمادا على الصور الأصلية لمقاييس الثقة التنظيمية لـ **Scott, D. (1981). The development of four new organizational measures of trust.** وكذلك المقياس الأصلي للالتزام التنظيمي

Original Commitment Scale Items (Allen and Meyer, 1990) تم وضع

الصورة الأولية للأداة، والتي تكونت من 13 عبارة بالنسبة للثقة التنظيمية و 18 عبارة خاصة بالالتزام التنظيمي، وقد روعي في صياغة عباراتها ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة. - أن لا تشمل العبارة أكثر من معنى.
- أن تكون الفقرات مرتبة. - مدى كفاية الأبعاد.

الخصائص السكومترية لأدوات الدراسة :

أولا: صدق الأداة:

1- صدق المحكمين لتقدير صدق المحتوى: حيث عرضت الصورة الأولية للأداة على

عدد من الأساتذة في قسم علم النفس و الأروطوفونيا (الملحق رقم 03)، وذلك لإبداء الرأي في

محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لقياس المتغيرين لدى الفئة

منهجية الدراسة

المستهدفة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان، و حذف أو تعديل بعض العبارات والبنود غير المناسبة (الملحق رقم 01)، وقد أسفرت العملية على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار. حيث تم إجراء بعض التعديلات المناسبة والمتمثلة في: تعديل صياغة الفقرة، التعديل في صياغة بعض العبارات لتتلاءم مع الفقرة وفق النتائج المبينة في (جدول 06 و 07):

(جدول 06): التعديلات التي شملت فقرات استبيان الثقة التنظيمية

الفقرة	فقرات استبيان الثقة التنظيمية
01	I feel free to discuss work problems with my immediate supervisor without fear of having it used against me later.
	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر دون خوف من أنها ستستخدم ضدي في وقت لاحق
	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر و إن كان لذلك انعكاسات سلبية على مساري المهني
02	I have complete trust that my immediate supervisor will treat me fairly.
	لدي ثقة كاملة أن مشرفي المباشر سيعاملني بإنصاف
	أنا أثق بشكل كبير في مشرفي المباشر
03	If I make a mistake my supervisor is willing to "forgive and forget."
	إذا أخطأت فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ"الصفح والنسيان"
	إذا ارتكبت خطأ ما فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ"الصفح والنسيان"
04	My supervisor is friendly and approachable.
	مشرفي ودود ويمكنني تبادل الحديث معه
	مشرفي المباشر ودود ويسهل التواصل معه
05	I can count on my immediate supervisor for help if I have difficulties with my job.
	يمكن أن أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي إذا كان لدي صعوبات في عملي
	أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي على تذليل صعوبات عملي
06	There is trust in one another among members of my workgroup.
	هناك ثقة بيني وبين زملائي في العمل
	هناك ثقة متبادلة بين زملائي في العمل

منهجية الدراسة

I can share sensitive information with members of my workgroup because I know group members will hold it in strict confidence.	الأصلية	07
يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل ، لأنني أعرف أنهم يتمتعون بالسرية	المترجمة	
يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل ، لأنني أعرف أنهم يحافظون على السرية	النهائية	
I have complete trust that members of my workgroup will treat me fairly.	الأصلية	08
لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملوني بإنصاف	المترجمة	
لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف	النهائية	
I can rely on members of my workgroup to help me if I have difficulties getting the job done.	الأصلية	09
يمكنني الاعتماد على زملائي في عملي لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي	المترجمة	
يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي	النهائية	
Management has little regard for the well being of people who work for this organization.	الأصلية	10
إن الإدارة هنا لا تولي الاهتمام للأشخاص الذين يعملون بكفاءة في الحماية المدنية	المترجمة	
في الحماية المدنية، لا تولي الإدارة اهتماما كبيرا براحة العمال	النهائية	
At my organization, management cannot be trusted.	الأصلية	11
في الحماية المدنية، لا يمكن الوثوق بالإدارة	المترجمة	
في الحماية المدنية، لا يمكن الوثوق بالإدارة	النهائية	
When management must make DECISIONS which seem to be against the best interests of the employee, I believe that management's decisions are justified by other considerations.	الأصلية	12
عندما يجب على الإدارة اتخاذ قرارات تبدو أنها ضد مصلحة العمال، أعتقد أن تلك القرارات لها ما يبررها	المترجمة	
إذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها	النهائية	
Management seldom follows through with what they say they are going to do.	الأصلية	13
نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تفصح عنه	المترجمة	
نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تعد بالقيام به	النهائية	

(جدول 07): التعديلات التي شملت فقرات استبيان الالتزام التنظيمي

فقرات استبيان الالتزام التنظيمي		الفقرة
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	الأصلية	01
	المترجمة	
	يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي المهنية في الحماية المدنية	
I really feel as if this organization's problems are my own.	الأصلية	02
	المترجمة	
	أشعر حقا أن مشاكل الحماية المدنية و كأنها مشكلات شخصية لي أنا	
I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization. (R)	الأصلية	03
	المترجمة	
	لا أشعر بالارتباط القوي لهذه المهنة التي أعمل بها الآن	
I do not feel "emotionally attached" to this organization. (R)	الأصلية	04
	المترجمة	
	لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي اعمل بها الآن	
I feel like "part of the family" at my organization.	الأصلية	05
	المترجمة	
	أشعر وأنا في الحماية المدنية كأنها أسرتي الثانية	
This organization has a great deal of personal meaning for me.	الأصلية	06
	المترجمة	
	تمثل الحماية المدنية الكثير من المعاني الشخصية المهمة بالنسبة لي	
Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	الأصلية	07
	المترجمة	
	البقاء في الحماية المدنية في الوقت الحالي هو شيء ضروري بالنسبة لي وليس فقط رغبة شخصية	
It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	الأصلية	08
	المترجمة	
	من الصعب أن أترك الحماية المدنية في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك	
Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	الأصلية	09
	المترجمة	
	سيحدث إرباك كبير في حياتي إذا ما تركت الحماية المدنية الآن	
	النهائية	
	سيحدث إرباك كبير في حياتي (ça perturbe ma vie) إذا ما قررت ترك الحماية المدنية الآن	

منهجية الدراسة

I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	الأصلية	10
عند تفكيري بترك العمل الحالي فإن خياراتي محدودة جدا	المترجمة	
عند تفكيري بترك العمل الحالي أشعر بأن خياراتي في إيجاد ما هو أفضل محدودة جدا	النهائية	
If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.	الأصلية	11
لولا أنني أخاف تضييع ما قدمته للحماية المدنية من إسهامات لكننت فكرت في العمل في مكان آخر	المترجمة	
لولا أنني أخاف تضييع ما قدمته للحماية المدنية من إسهامات لكننت فكرت في العمل في مكان آخر	النهائية	
One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.	الأصلية	12
من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في الحماية المدنية هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة الأخرى	المترجمة	
من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في الحماية المدنية هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة الأخرى	النهائية	
I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R)	الأصلية	13
أنا لا أشعر بأي واجب أخلاقي علي يلزمني بالبقاء في المهنة التي أعمل بها حاليا	المترجمة	
أنا لا أشعر بأي إزام بالبقاء في مهنتي الحالية	النهائية	
Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.	الأصلية	14
أشعر أنه ليس من العدل أو الصواب أن أترك الحماية المدنية الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي	المترجمة	
أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الحماية المدنية الآن حتى لو كان ذلك يصب في مصلحتي	النهائية	
I would feel guilty if I left my organization now.	الأصلية	15
سوف أشعر بالذنب إذا تركت الحماية المدنية الآن	المترجمة	
سوف أشعر بالذنب إذا تركت الحماية المدنية الآن	النهائية	
This organization deserves my loyalty.	الأصلية	16
هذه المهنة تستحق إخلاصي و ولائي	المترجمة	
هذه المهنة تستحق إخلاصي و ولائي	النهائية	
I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.	الأصلية	17
التزامي وواجبي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في الحماية المدنية	المترجمة	
التزامي وواجبي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في الحماية المدنية	النهائية	
I owe a great deal to my organization.	الأصلية	18
للحماية المدنية فضل كبير علي	المترجمة	
أدين بالكثير للحماية المدنية	النهائية	

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency:

وهذا من أجل معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال أو المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم التعرف على صدق المحتوى من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه، و عليه تم الاحتفاظ بالعبارات التي تميزت بارتباط موجب يفوق (0.50)، بغض النظر عن الدلالة الإحصائية، لأن الدلالة الإحصائية تتأثر بحجم العينة. وجاءت النتائج كالاتي: (جدول 08 و 09)

(جدول 08): قيم الارتباط بين فقرات مقياس الثقة التنظيمية

مستوى الدلالة (* 0.05 - ** 0.01)	الثقة في المشرف المباشر	الثقة في زملاء العمل	الثقة في الإدارة العليا	الثقة التنظيمية
	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر و إن كان لذلك انعكاسات سلبية على مساري المهني	0.73**		
أنا أثق بشكل كبير في مشرفي المباشر	0.66**			0.53**
إذا ارتكبت خطأ ما فإن مشرفي المباشر على استعداد ل"الصفح والنسيان"	0.78**			0.72**
مشرفي المباشر ودود ويسهل التواصل معه	0.75**			0.72**
أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي على تذليل صعوبات عملي	0.73**			0.75**
هناك ثقة متبادلة بين زملائي في العمل		0.84**		0.77**
يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل ، لأنني أعرف أنهم يحافظون على السرية		0.87**		0.76**
لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف		0.86**		0.78**
يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي		0.81**		0.77**
في الحماية المدنية ، لا تولي الإدارة اهتماما كبيرا براحة العمال(R)			0.77**	0.67**
في الحماية المدنية، لا يمكن الوثوق بالإدارة(R)			0.79**	0.70**
إذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها			0.82**	0.74**
نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تعد بالقيام به(R)			0.77**	0.66**
بعد الثقة في المشرف المباشر				0.91**
بعد الثقة في زملاء العمل				0.91**
بعد الثقة في الإدارة العليا				0.88**

(جدول 09): قيم الارتباط بين فقرات مقياس الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة (* 0.05 - ** 0.01)	بعد الالتزام العاطفي	بعد الالتزام المستمر	بعد الالتزام الأخلاقي	الالتزام التنظيمي
	يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي المهنية في الحماية المدنية	0.64**		
أشعر حقا أن مشاكل الحماية المدنية و كأنها تمثل مشكلات شخصية لي أنا	0.62**			0.52**
لا أشعر بالانتماء القوي لهذه المهنة التي أعمل بها الآن (R)	0.64**			0.48**
لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها الآن (R)	0.70**			0.59**
أشعر أي فرد من الأسرة في الحماية المدنية	0.75**			0.65**
تمثل الحماية المدنية الكثير من المعاني الشخصية المهمة بالنسبة لي	0.66**			0.54**
البقاء في الحماية المدنية في الوقت الحالي هو شيء ضروري بالنسبة لي وليس فقط رغبة شخصية		0.58**		0.49**
من الصعب أن أترك الحماية المدنية في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك		0.65**		0.55**
سيحدث إرباك كبير في حياتي (ça perturbe ma vie) إذا ما قررت ترك الحماية المدنية الآن		0.75**		0.63**
عند تفكيري بترك العمل الحالي أشعر بأن خياراتي في إيجاد ما هو أفضل محدودة جدا		0.76**		0.64**
لولا أنني أخاف تضییع ما قدمته للحماية المدنية من إسهامات لكنت فكرت في العمل في مكان آخر		0.72**		0.62**
من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في الحماية المدنية هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة الأخرى		0.64**		0.56**
أنا لا أشعر بأي إلزام بالبقاء في مهنتي الحالية (R)			0.58**	0.56**
أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الحماية المدنية الآن حتى لو كان ذلك يصب في مصلحتي			0.77**	0.58**
سوف أشعر بالذنب إذا تركت الحماية المدنية الآن			0.76**	0.55**
هذه المهنة تستحق إخلاصي و ولائي			0.79**	0.60**
التزامي وواجبي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في الحماية المدنية			0.61**	0.51**
أدين بالكثير للحماية المدنية			0.66**	0.55**
بعد الالتزام العاطفي				0.82**
بعد الالتزام المستمر				0.85**
بعد الالتزام الأخلاقي أو المعياري				0.80**

ثانياً: الثبات:

قام الباحث في الدراسة الحالية بتطبيق طريقة ألفا كرونباخ الطبقيّة STRTIFIED ALPHA، وهي صيغة معدلة من ألفا اقترحها كرونباخ نفسه لأجل الأخذ بالحسبان تلك المقاييس التي تفتقر إلى التجانس، أي تحتوي على عدد من الأبعاد أو العوامل (تيغزة ، 1991 : 32).
وعليه وبتطبيق معادلة ألفا لكرونباخ الطبقيّة التالية :

$$strat \alpha = 1 - \frac{\sum_{j=1}^c \sigma_{x_i}^2 (1 - \alpha P_{X_i X_j^2})}{\sigma_x^2}$$

حيث أن:

- ✓ $\alpha P_{X_i X_j^2}$ هو تقدير معامل ألفا لفقرات مجموعة أو بعد من أبعاد المقياس
 - ✓ $\sigma_{x_i}^2$ يدل على تباين ذلك البعد
 - ✓ $\sum_{j=1}^c$ سيجما وتدل على أن عملية الجمع تشمل حواصل الضرب لتباين درجات كل بعد في نتيجة طرح معامل ألفا لكل بعد من الواحد الصحيح ، بحيث يبدأ الجمع انطلاقاً من البعد الأول أو المجموعة الأولى $j = 1$ (الطبقة الأولى) إلى آخر مجموعة c (آخر طبقة) .
 - ✓ σ_x^2 يدل على تباين المقياس ككل .
- و كانت النتائج كما يلي :

- ألفا الطبقيّة الخاصة بمقياس الثقة التنظيمية (يتكون من 13 فقرة) = **0.81**

- ألفا الطبقيّة الخاصة بمقياس الالتزام التنظيمي (يتكون من 18 فقرة) = **0.77**

واستنتاجاً من دراسة معاملي الصدق والثبات، نستطيع القول أن جميع ارتباطات الفقرات قد تجاوزت (0.50) مما يدل على توفر صدق الاتساق الداخلي للأداة، كما يتميز كل من استبائيي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بدرجة جيدة من الثبات.

الصورة النهائية لأداة الدراسة :

بناءً على الخطوات سابقة الذكر تكونت الصورة النهائية للأداة من جزأين مقسمة كما يلي:

أ- الجزء الأول: ويحوي هذا الجزء البيانات الشخصية الخاصة بالعمال، والتي تشمل: (الرتبة، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، نظام العمل، الحالة الاجتماعية).

ب- الجزء الثاني: ويحتوي هذا الجزء مقياس الثقة التنظيمية، ويتكون من 13 عبارة

منهجية الدراسة

موزعة على ثلاثة (03) محاور، ومقياس الالتزام التنظيمي ويتكون من 18 عبارة موزعة على ثلاثة (03) محاور. وفيما يلي جدول يشرح المقصود من هذه المحاور، وعلى ما تشمله هذه المحاور من عبارات. (الملحق رقم 02)

(جدول 10): شرح المحاور الخاصة باستبتياني الدراسة مع ذكر أرقام العبارات الايجابية و السلبية وعدد العبارات.

المحور	أرقام العبارات الايجابية	أرقام العبارات السلبية	عدد العبارات
1-الثقة في المشرف المباشر	1، 2، 3، 4، 5	\	05
2- الثقة في زملاء العمل	6، 7، 8، 9	\	04
3- الثقة في الإدارة العليا	12، 13	10، 11	03
1- الالتزام العاطفي	1، 2، 5، 6	3، 4	06
2- الالتزام المستمر	7، 8، 9، 10، 11، 12	\	06
3- الالتزام الأخلاقي أو المعياري	14، 15، 16، 17، 18	13	05

و تتم الاستجابة لكل من العبارات السابقة ضمن مقياس خماسي متدرج على النحو التالي: * أوافق بشدة. * أوافق كثيرا . * موافق الى حد ما. * أعارض. * أعارض بشدة.

الإجراءات التنفيذية والإدارية للدراسة الميدانية:

✓ تم إعداد أداة الدراسة وتحضيرها للتطبيق الميداني (إلغاء العبارات غير المرتبطة، إعادة كتابة وتوزيع العبارات على الاستبيان).

✓ تم توزيع الاستبيان على عمال الحماية المدنية، وطلب منهم الإجابة على جميع عبارات الاستبيان.

✓ استغرقت فترة توزيع وجمع الاستبيان ما يزيد عن الشهر، بدءاً من 16 جوان 2015 إلى غاية 31 جويلية من نفس السنة.

✓ تم توزيع 867 استمارة استبيان من طرف الطالب و رؤساء الوحدات الفرعية، استرجع منها (695) استمارة، كانت الصالحة منها (670) استمارة، أما البقية استبعدت من التحليل لكونها غير مكتملة (إجابة ناقصة).

أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ بيانات في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS v 20**، وهذا من أجل مناقشة الفرضيات في ضوء أهداف البحث، و قد استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

◀ حساب معامل ارتباط بيرسون **Pearson**، لدراسة الارتباطات بين عبارات محاور الاستبيان و بالتالي صدق الأداة.

◀ التحليل العاملي التوكيدي على مقاييس الدراسة، من أجل التأكد من البنية العاملية لكل من الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

أما في إطار القياس فقد استخدم الباحث المعادلات التالية:

◀ معادلة ألفا كرونباخ الطبقيّة **STRTIFIED Alpha Cronbach** في تحديد ثبات أداة الدراسة.

◀ معادلة الثبات المركب (**Composite Reliability**) لنموذجي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ثم قام الباحث باستعمال برنامج **AMOS v 20** برسم نموذج الدراسة وذلك قصد التأكد من صلاحيته.

الفصل السادس:

عرض و خلیفہ

و مناقبہ و نتائج

يهدف هذا الفصل إلى عرض مختلف النتائج في إطار التحقق من صحة الفرضيات

المصاغة في البحث.

أولاً: تساؤل الدراسة رقم 01: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة؟

للحكم على مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة ككل، أو على مستوى الأبعاد. تم استعمال الوحدة الأولية للقياس و التي تتراوح من 01 إلى 05 حسب تصنيف المقياس (البدايل). وعليه سيتم اعتبار متوسط الدرجات التي تتراوح من 2.5 إلى 3.5 أنها تدل على مستوى متوسط، و الدرجات التي تقل عن 2.5 تدل على مستوى دون المتوسط أو متدنية، في حين أن متوسط الدرجات التي تزيد على 3.5 فهي تدل على مستوى فوق المتوسط أو مرتفع. و قد جاءت النتائج وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

(جدول 11): مستوى الثقة التنظيمية عند عينة الدراسة

متوسط درجات العينة على بعد الثقة في الإدارة	متوسط درجات العينة على بعد الثقة في الزملاء	متوسط درجات العينة على بعد الثقة في المشرف	متوسط درجات العينة على مقياس الثقة التنظيمية	القيمة
03.18	03.29	03.21	03.22	
<p>أقل من 2.5 (مستوى متدني) من 2.5 إلى 3.5 (مستوى متوسط) أكبر من 3.5 (مستوى مرتفع)</p>				المعيار
مستوى متوسط	مستوى متوسط	مستوى متوسط	مستوى متوسط	ملاحظة

يتبين لنا أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية. سواء على المتغير

ككل بقيمة متوسط الدرجات التي بلغت 03.22 وهي ضمن المجال (2.5 إلى 3.5) أو حتى

على مستوى أبعاده أو محاوره المتمثلة في الثقة في المشرف، الزملاء، والإدارة. بقيم تراوحت بين 03.21، 03.29، و 03.18 على التوالي.

ثانيا: تساؤل الدراسة رقم 02: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

بنفس الطريقة المتبعة مع الثقة التنظيمية سيتم التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي ككل أو على مستوى أبعاده لدى عينة الدراسة و قد جاءت النتائج وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

(جدول 12): مستوى الالتزام التنظيمي عند عينة الدراسة

متوسط درجات العينة على مقياس الالتزام التنظيمي	متوسط درجات العينة على بعد الالتزام المستمر	متوسط درجات العينة على بعد الالتزام العاطفي	متوسط درجات العينة على بعد الالتزام المعياري	القيمة
04.26	04.26	04.27	04.24	
أقل من 2.5 (مستوى متدني) من 2.5 إلى 3.5 (مستوى متوسط) أكبر من 3.5 (مستوى مرتفع)				المعيار
مستوى مرتفع	مستوى مرتفع	مستوى مرتفع	مستوى مرتفع	ملاحظة

يتبين لنا أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي. سواء على المتغير ككل بقيمة متوسط الدرجات التي بلغت 04.26 وهي أكبر تماما من القيمة الوسطى (2.5 إلى 3.5)، أو حتى على مستوى أبعاده أو محاوره المتمثلة في الالتزام العاطفي، المستمر، و الأخلاقي. بقيم تراوحت بين 04.27، 04.26، و 04.24 على التوالي.

✘ عرض و تحليل نتائج الفرضية الرئيسية: قبل البدء في مناقشة نتائج الفرضية وجب

توضيح بعض الأمور المتعلقة بنموذج البحث المقترح من قبل الباحث.

في الشكل رقم 09 يتوضح لدينا عدة رسوم تخطيطية لها دلالات خاصة بالنمذجة

والبرامج المتعلقة بها، منها الأشكال المستطيلة أو المربعة مثلما هو ملاحظ في  مثلا فإنها تدل على المتغيرات المقاسة أو الملاحظة أو المؤشرات، وهي في دراستنا تمثل فقرات مقياسي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما الأشكال البيضوية أو الدوائر مثل 

فتدل على المتغيرات الكامنة (latent variables) أو العوامل الكامنة (latent factors)، وهي

تمثل في النموذج السابق الأبعاد المختلفة لكل متغير من متغيري الدراسة، فالثقة التنظيمية تتكون

من ثلاث أبعاد هي: الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة. بينما يتكون

الالتزام التنظيمي من أبعاد ثلاثة هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام الأخلاقي.

وتلك الأبعاد السابقة لا تقاس مباشرة و إنما تقاس عن طريق أسئلة أو فقرات متعلقة بها. أما

الأسهم المزدوجة أو المحدبة () فهي تدل على علاقة الارتباط أو التباين بين

متغيرين مثلما هو موجود بين متغيري الثقة في المشرف والثقة في الزملاء، كذلك هناك الأسهم

وحيدة الاتجاه () التي تدل على أثر المتغير الذي تنطلق منه على المتغير الذي

ينتهي إليه.

من خلال النموذج السابق أيضا نلاحظ قسمين أو بعدين أو شقين هما الشق القياسي و آخر

بنائي نقصد بهما :

✘ الشق أو المكون القياسي للنموذج (Measurement Model): ويضم العوامل المكونة

لثقة التنظيمية، وكل عامل تتشعب عليه مؤشرات، فمثلا عامل الثقة في المشرف تتشعب

عليه خمس فقرات (T1 - T5)، في حين عاملي الثقة في الزملاء والثقة في الإدارة تتشعب

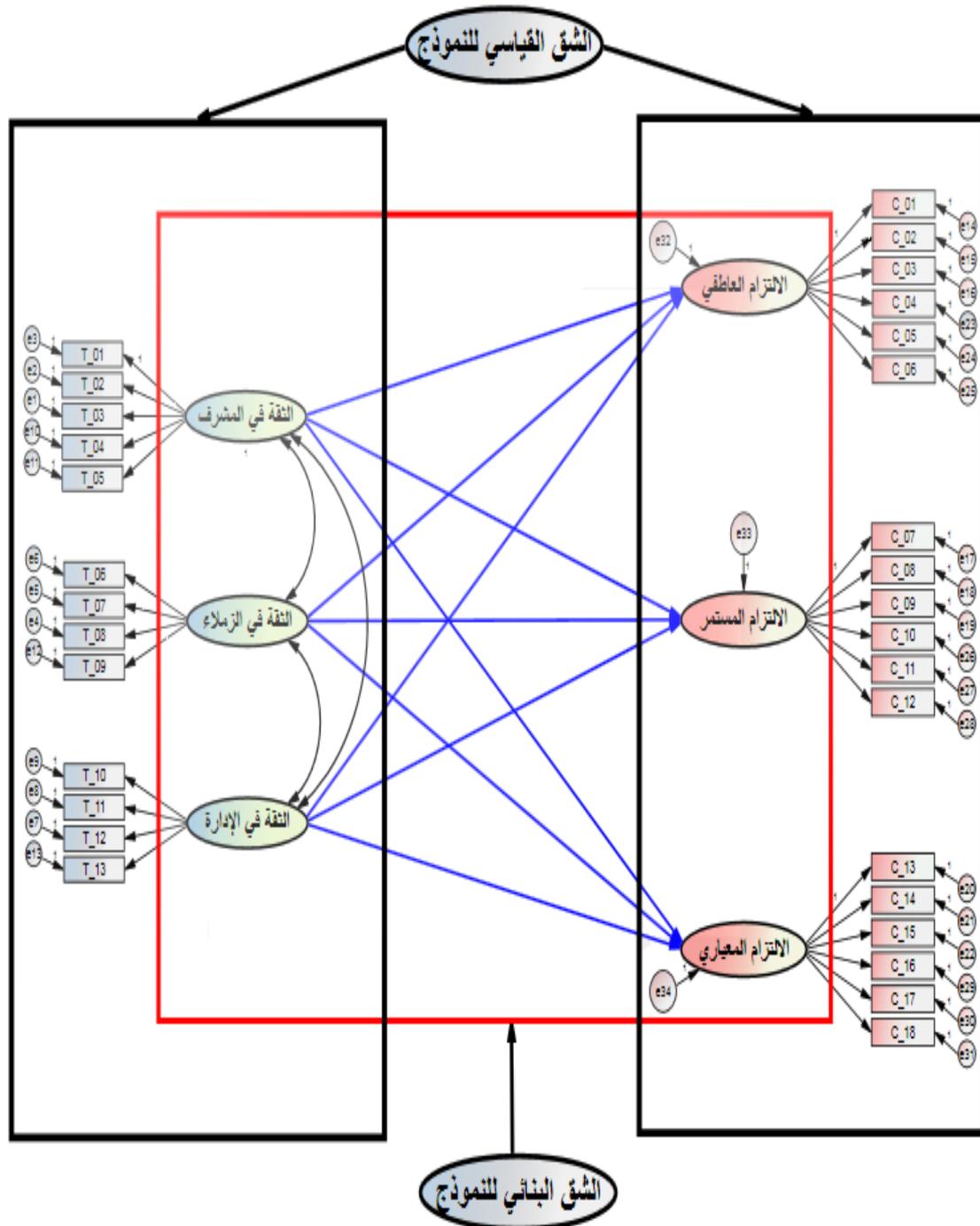
على كل واحد منهما أربع مؤشرات أو فقرات. ونفس الأمر بالنسبة لعوامل الالتزام

التنظيمي، فكل منها تتشعب عليه 06 ستة مؤشرات. لكن يبقى أن عوامل الثقة التنظيمية

ترتبط فيما بينها بأسهم مزدوجة وهذا لأنها تنتظم تحت مكون واحد هو الثقة التنظيمية

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

وكذلك لأنها تعتبر متغيرات مستقلة، فهي مصدر التأثير على العوامل الكامنة الأخرى. وعموما فإن المكون القياسي للنموذج يعني بعلاقة المؤشرات المقاسة بمتغيراتها الكامنة (تبخرة ، 2011 : 37).

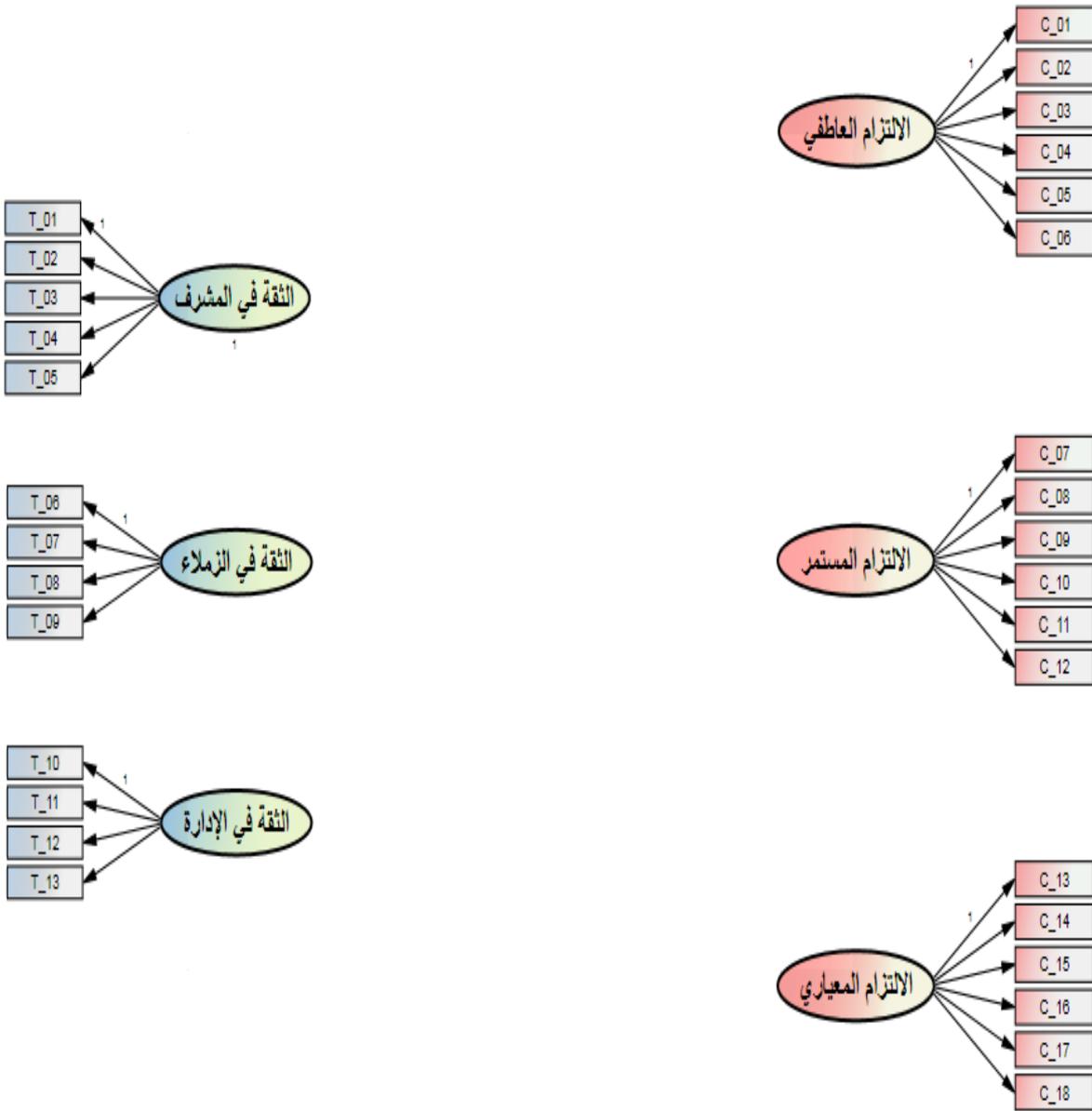


(الشكل 10): نموذج يوضح المكون القياسي والمكون البنائي لمتغيرات الدراسة

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

☒ الشق أو المكون البنائي للنموذج (Structural Model): الذي يعنى بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها فتمثله الأسهم المستقيمة أو مسارات التأثير التي تنطلق من المتغيرات الكامنة (أبعاد الثقة التنظيمية) نحو المتغيرات الكامنة (أبعاد الالتزام التنظيمي).

و إجمالاً فإن النموذج السابق يعتبر من وجهة النظر البنائية، نموذجاً مشبعاً يقابله ما يعرف بالنموذج المستقل لمتغيرات الدراسة مثلما هو موضح في الشكل :



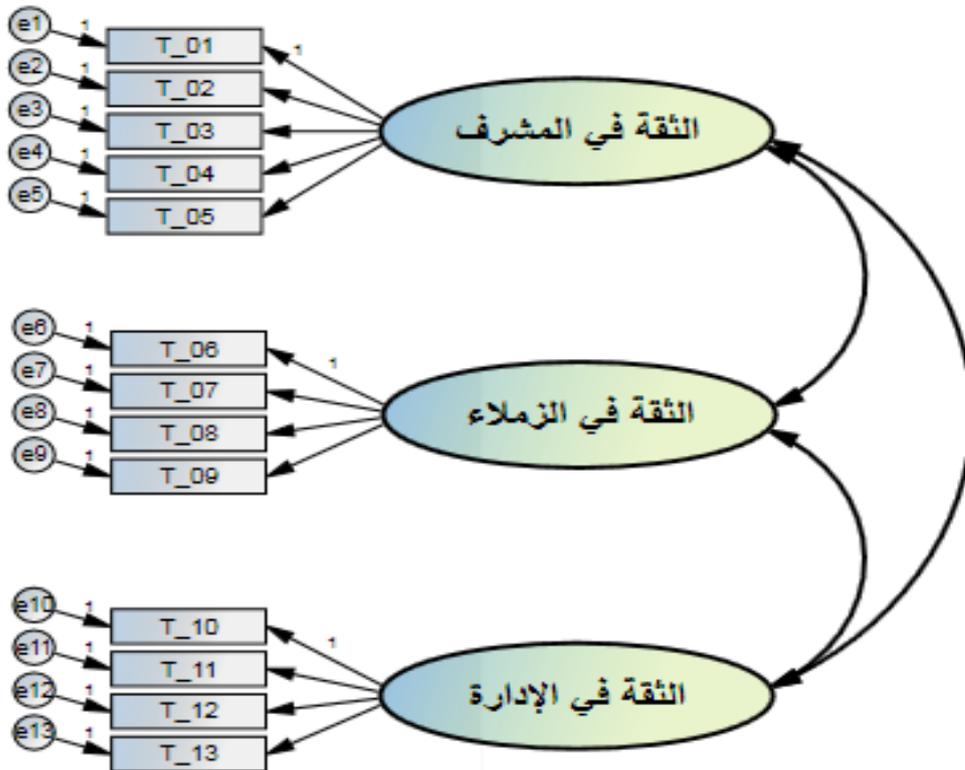
(الشكل 11): النموذج المستقل لمتغيرات الدراسة

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

و النموذج المستقل السابق يمثل أسوء وضع لمتغيرات الدراسة، ففيه تتوضع المتغيرات الكامنة بمؤشراتها بدون أي علاقات بينها أو ما يسمى بالنتظير، وعليه قام الباحث باقتراح علاقات بينية كما في النموذج المشبع، وقام بعد ذلك باختباره للكشف عن قيم تلك العلاقات.

إن اختبار نموذج الدراسة أو النموذج المشبع المفترض لمتغيرات الدراسة يحتم على الباحث اختبار كل من نمذجي الثقة التنظيمية بأبعاده والالتزام التنظيمي بأبعاده من خلال معرفة مدى مطابقتهما لبيانات العينة، أو بمعنى آخر هل كل من نمذجي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي يتمتعان بدرجة كبيرة من الصدق في تمثيلهما لبيانات عينة الدراسة، لذلك قام الباحث بعمل التحليل العاملي التوكيدي على النموذجين وفق الخطوات الآتية :

✓ التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الثقة التنظيمية ثلاثي العوامل من الدرجة الأولى :



(الشكل 12): نموذج الثقة التنظيمية ثلاثي العوامل من الدرجة الأولى

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

إن التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقة التنظيمية قد بين لنا تشبع الفقرات على العامل أو البعد الذي تنتمي إليه، وكذلك تشبعات الأبعاد أو المحاور على المتغير الكلي وفق الجدول التالي:

ملاحظة	التشبع	الفقرة	البعد
مقبولة	0.57	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر و إن كان لذلك انعكاسات سلبية على مساري المهني	الثقة في المشرف المباشر
مقبولة	0.46	أنا أثق بشكل كبير في مشرفي المباشر	
مقبولة	0.70	إذا ارتكبت خطأ ما فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ"الصفح والنسيان"	
مقبولة	0.71	مشرفي المباشر ودود ويسهل التواصل معه	
مقبولة	0.76	أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي على تذليل صعوبات عملي	
مقبولة	0.79	هناك ثقة متبادلة بين زملائي في العمل	الثقة في زملاء العمل
مقبولة	0.81	يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل ، لأنني أعرف أنهم يحافظون على السرية	
مقبولة	0.81	لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف	
مقبولة	0.77	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي	
مقبولة	0.67	في الحماية المدنية، لا تولي الإدارة اهتماما كبيرا براحة العمال (R)	الثقة في الإدارة العليا
مقبولة	0.72	في الحماية المدنية، لا يمكن الوثوق بالإدارة (R)	
مقبولة	0.77	إذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها	
مقبولة	0.67	نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تعد بالقيام به (R)	
	0.94	ارتباط بعد الثقة في المشرف المباشر ببعده الثقة في الزملاء	
	0.90	ارتباط بعد الثقة في المشرف المباشر ببعده الثقة في الإدارة	
	0.86	ارتباط بعد الثقة في الزملاء ببعده الثقة في الإدارة	

(جدول 13): تشبع فقرات مقياس الثقة التنظيمية على أبعادها

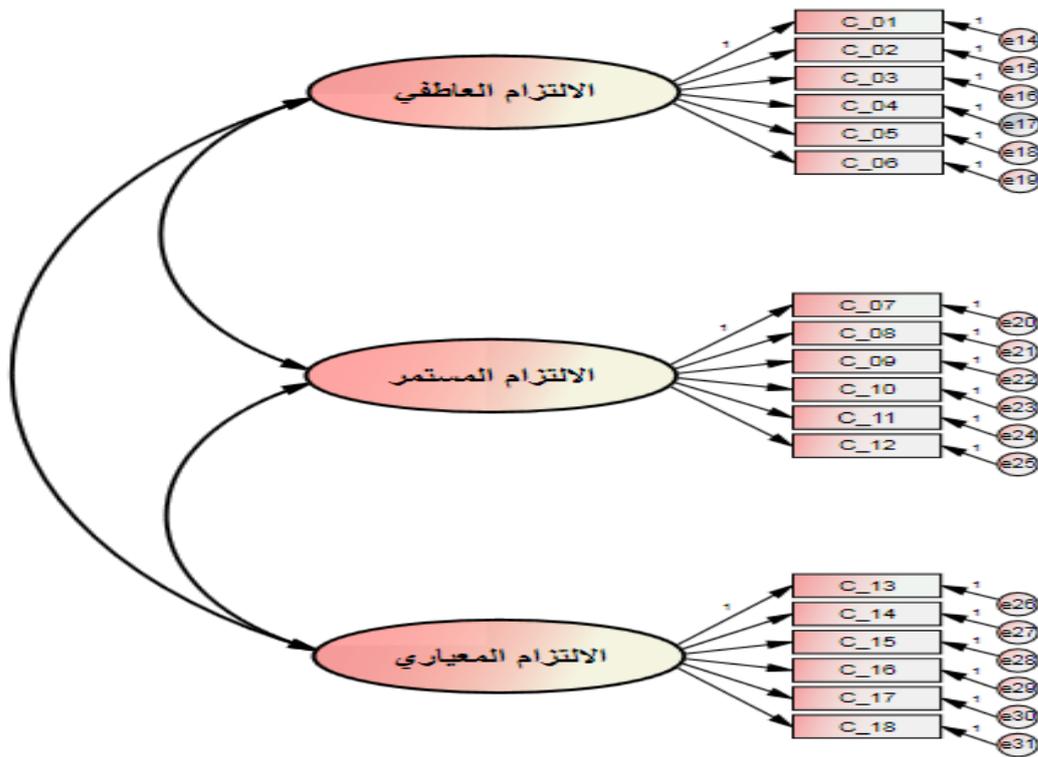
مع الاخذ بالاعتبار مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة وفق النتائج الآتية :

المؤشر	حدود الثقة أو المدى المثالي	القيمة
مربع كاي	أن تكون قيمته غير دالة	264.9
درجة الحرية	_____	62
نسبة مربع كاي \ درجة الحرية	لا تتعدى 05	4.27
(RMSEA) جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	0.08 – 0	0.08
(RMR) جذر متوسط مربعات البواقي	أقل من 0.1	0.08
(SRMR) جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	أقل من 0.1	0.04
(TLI) مؤشر توكر لويس	1 - 0.9	0.90
(GFI) مؤشر حسن المطابقة	1 - 0.9	0.91
(CFI) مؤشر المطابقة المقارن	1 - 0.9	0.92

(جدول 14): مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية

وعلى ضوء النتائج فإن نموذج الثقة التنظيمية مطابق تماما لبيانات العينة وعليه : تحتفظ الثقة التنظيمية ببنيتها العملية المكونة من العوامل الثلاثة التالية (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا) لدى عينة الدراسة.

✓ التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي العوامل من الدرجة الأولى :



(الشكل 13): نموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي العوامل من الدرجة الأولى

إن التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الالتزام التنظيمي قد بين لنا تشبع الفقرات على العامل أو البعد الذي تنتمي إليه ، مع الاخذ بالاعتبار مؤشرات المطابقة للنموذج وفق النتائج الآتية :

القيمة	حدود الثقة أو المدى المثالي	المؤشر
419.5	أن تكون قيمته غير دالة	مربع كاي
132	_____	درجة الحرية
3.17	لا تتعدى 05	نسبة مربع كاي \ درجة الحرية
0.05	0.08 - 0	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA)
0.03	أقل من 0.1	جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)
0.05	أقل من 0.1	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR)
0.90	1 - 0.9	مؤشر توكر لوييس (TLI)
0.93	1 - 0.9	مؤشر حسن المطابقة (GFI)
0.91	1 - 0.9	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

(جدول 15): مؤشرات المطابقة لنموذج الالتزام التنظيمي

إن نموذج الالتزام التنظيمي مثله مثل نموذج الثقة التنظيمية يتمتع بمؤشرات مطابقة جيدة والجدول التالي يوضح لنا تشبع الفقرات على العامل أو البعد الذي تنتمي إليه، وكذلك تشبعات الأبعاد أو المحاور على المتغير الكلي.

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

ملاحظة	التشبع	الفقرة	البعد
مقبولة	0.51	يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي المهنية في الحماية المدنية	الالتزام العاطفي
مقبولة	0.52	أشعر حقا أن مشاكل الحماية المدنية و كأنها تمثل مشكلات شخصية لي أنا	
مقبولة	0.53	لا أشعر بالانتماء القوي لهذه المهنة التي أعمل بها الآن	
مقبولة	0.64	لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها الآن	
مقبولة	0.71	أشعر أنني فرد من الأسرة في الحماية المدنية	
مقبولة	0.59	تمثل الحماية المدنية الكثير من المعاني الشخصية المهمة بالنسبة لي	
مقبولة	0.45	البقاء في الحماية المدنية في الوقت الحالي هو شيء ضروري بالنسبة لي وليس فقط رغبة شخصية	الالتزام المستمر
مقبولة	0.55	من الصعب أن أترك الحماية المدنية في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك	
مقبولة	0.71	سيحدث إرباك كبير في حياتي (ça perturbe ma vie) إذا ما قررت ترك الحماية المدنية الآن	
مقبولة	0.72	عند تفكيري بترك العمل الحالي أشعر بأن خياراتي في إيجاد ما هو أفضل محدودة جدا	
مقبولة	0.67	لولا أنني أخاف تضییع ما قدمته للحماية المدنية من إسهامات لكنت فكرت في العمل في مكان آخر	
مقبولة	0.58	من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في الحماية المدنية هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة الأخرى	
مقبولة	0.51	أنا لا أشعر بأي إلزام بالبقاء في مهنتي الحالية	الالتزام الأخلاقي أو المعياري
مقبولة	0.71	أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الحماية المدنية الآن حتى لو كان ذلك يصب في مصلحتي	
مقبولة	0.72	سوف أشعر بالذنب إذا تركت الحماية المدنية الآن	
مقبولة	0.76	هذه المهنة تستحق إخلاصي و ولائي	
مقبولة	0.50	التزامي وواجبي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في الحماية المدنية	
مقبولة	0.56	أدين بالكثير للحماية المدنية	
0.81		ارتباط بعد الالتزام العاطفي ببعء الالتزام المستمر	
0.53		ارتباط بعد الالتزام العاطفي ببعء الالتزام المعياري	
0.56		ارتباط بعد الالتزام المستمر ببعء الالتزام المعياري	

(جدول 16): تشبع فقرات مقياس الالتزام التنظيمي على أبعاده

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

وعلى ضوء النتائج السابقة فإن نموذج الالتزام التنظيمي مطابق تماما لبيانات العينة، بمعنى:
أن الالتزام التنظيمي يحتفظ ببنية العاملية المكونة من العوامل الثلاثة التالية (الالتزام العاطفي،
الالتزام المستمر، الالتزام الأخلاقي أو المعياري) لدى عينة الدراسة.

وقام الباحث كذلك بحساب ما يعرف بالثبات المركب لنموذجي الدراسة (Composite Reliability) وفق المعادلة الآتية (kline,2016:313):

$$CR = \frac{(\text{Sum of loading})^2}{(\text{Sum of loading})^2 + \text{Sum of Indicator Measurement Error}}$$

Indicator Measurement Error calculated by $1 - SMC$ (Squared Multiple Correlation)

$$\frac{\text{مجموع التشبعات}^2}{\text{مجموع أخطاء القياس} + \text{مجموع التشبعات}^2} = \text{الثبات المركب (للبعد أو المحور)}$$

و بالتعويض في المعادلة السابقة نجد :

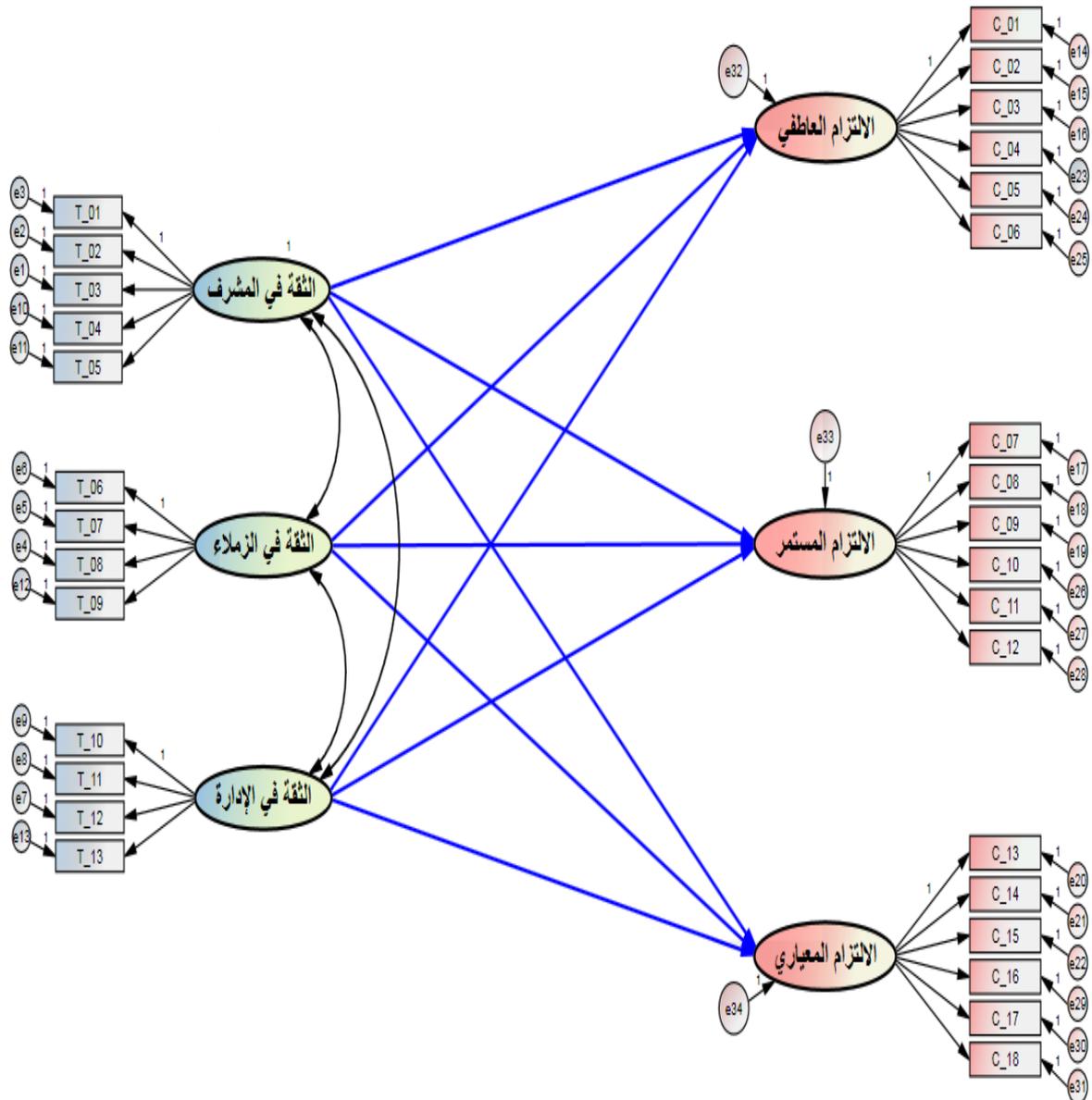
$$1\text{-الثبات المركب لنموذج الثقة التنظيمية} = 0.81$$

$$2\text{-الثبات المركب لنموذج الالتزام التنظيمي} = 0.78$$

مما سبق نستنتج أن نموذجي الدراسة يتمتعان بقدر كبير من الصدق في تمثيل
البيانات وكذلك بمستوى مرتفع من الثبات.

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

بعد التحقق من مطابقة نموذجي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لبيانات عينة الدراسة، مع احتفاظهما بالبنية ثلاثية العامل، نعود للنموذج الرئيسي المقترح من طرف الباحث، وهذا للتعرف على مدى مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة) في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) من خلال الشكل التالي:



(الشكل 14): نموذج الدراسة قبل التحليل

بعد القيام بعملية التحليل للنموذج السابق تحصل الباحث على النتائج المبينة في الجدول رقم 17:

المؤشر	القيم المحسوبة	القيم النموذجية
مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit indices)		
X²	مربع كاي	أن تكون قيمته غير دالة
DF	درجة الحرية	_____
$\frac{X^2}{DF}$	مربع كاي/درجة الحرية	لا تتعدى 05
RMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	أقل من 0.1
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	أقل من 0.1
GFI	مؤشر حسن المطابقة	يساوي أو أكبر من 0.90
مؤشرات الافتقار للاقتصاد (Parsimony Correction Indices)		
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	في مجال 0.05 ،
مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية (Comparative / incremental Fit Indices)		
CFI	مؤشر المقارنة المقارن	أكبر من 0.90
TLI	مؤشر تاكر-لويس	أكبر من 0.90

(جدول 17): مؤشرات المطابقة لنموذج الدراسة

لقد دلت جميع المؤشرات على حسن مطابقة النموذج، فمثلا أكثر مؤشرات فعالية وأداء

وهو الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) Root Mean Square Error of

Approximation بحيث أن القيمة التي تقل عن (0.05) على هذا المؤشر تدل على مطابقة

جيدة، وفي نموذج الدراسة قيمة هذا المؤشر تساوي 0.04، ومؤشر جذر متوسط مربعات

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

البواقي المعيارية (SRMR) Standardized Root Mean Square قيمته (0.04) وهو دون (0.1) مما يدل على مطابقة جيدة، كما يعتبر مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، فنجد قيمته (0.91). و الخلاصة أن أغلب مؤشرات المطابقة تدل على مطابقة جيدة للنموذج.

نأتي الآن للجانب القياسي لنموذج الدراسة، والمتعلق بمدى ارتباط أو تشبع فقرات كل مفهوم به وهذا ما برهن الباحث على صحته وقوته من خلال التحليل العاملي التوكيدي لكلا متغيري الدراسة.

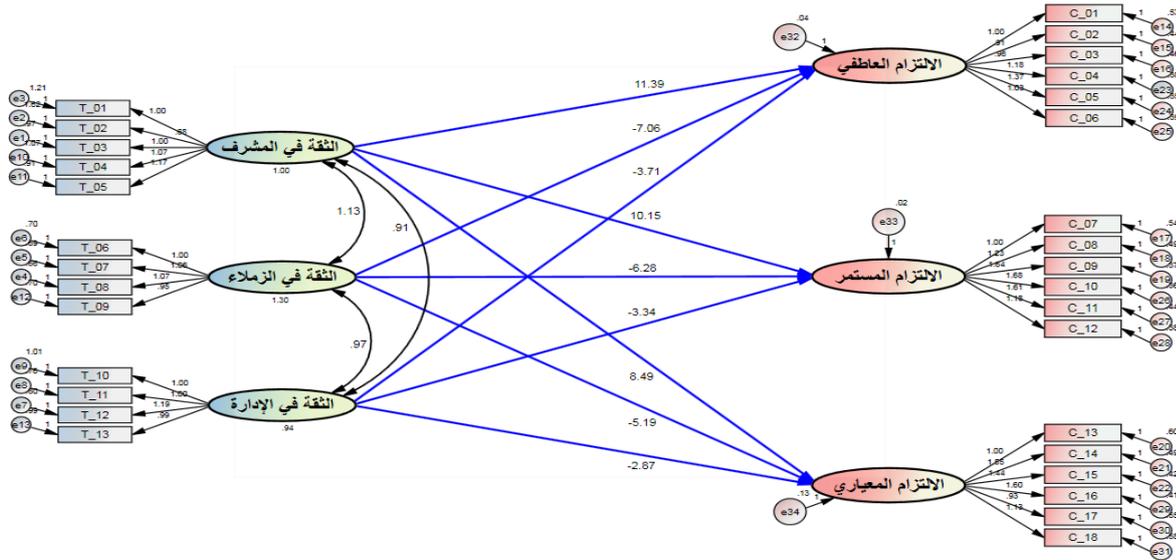
أما عن الجانب البنائي للنموذج والذي يعنى بالعلاقات بين المتغيرات الكامنة وفي الدراسة الحالية -تلك المتغيرات- هي أبعاد الثقة التنظيمية ومدى مساهمتها وتأثيرها في أبعاد الالتزام التنظيمي، فالجدول التالي يبين لنا قيم تلك المساهمة والتأثير:

مستوى الدلالة عند 0.05	النسبة الزائفة	الخطأ المعياري	تقدير البرامتر	
0.143 (غير دالة)	1.46	07.22	10.59	الثقة في المشرف <---> الالتزام العاطفي
0.144 (غير دالة)	1.46	06.45	09.43	الثقة في المشرف <---> الالتزام المستمر
0.144 (غير دالة)	1.46	05.39	07.89	الثقة في المشرف <---> الالتزام الأخلاقي
0.139 (غير دالة)	-1.47	05.12	-07.58	الثقة في الزملاء <---> الالتزام العاطفي
0.141 (غير دالة)	-1.47	04.58	-06.74	الثقة في الزملاء <---> الالتزام المستمر
0.145 (غير دالة)	-1.45	03.82	-05.57	الثقة في الزملاء <---> الالتزام الأخلاقي
0.186 (غير دالة)	-1.32	02.46	-03.25	الثقة في الإدارة <---> الالتزام العاطفي
0.182 (غير دالة)	-1.33	02.20	-02.93	الثقة في الإدارة <---> الالتزام المستمر
0.170 (غير دالة)	-1.37	01.84	-02.52	الثقة في الإدارة <---> الالتزام الأخلاقي

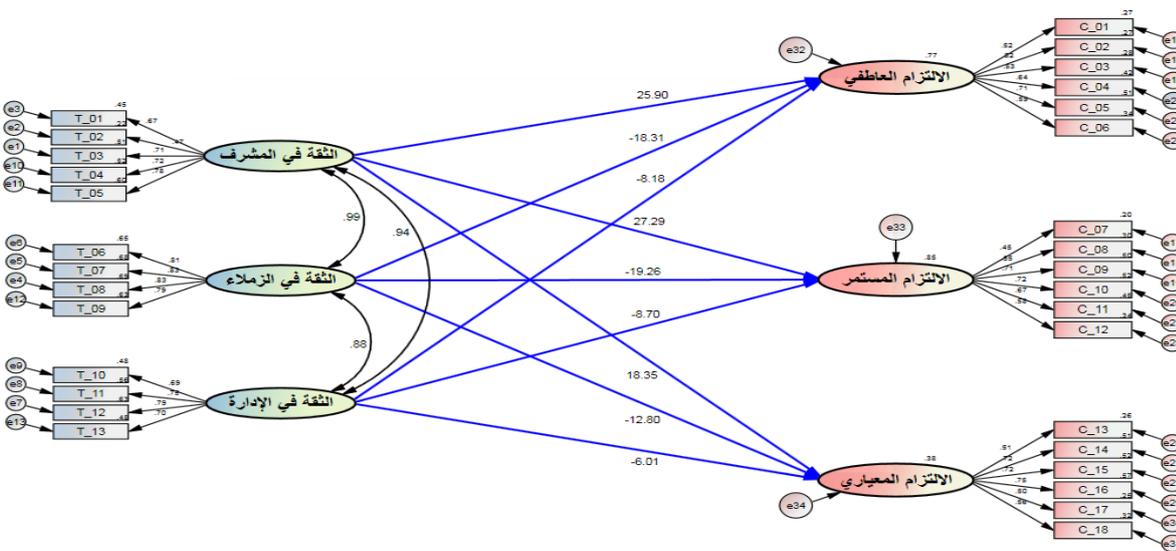
(جدول 18): تقدير برامترات نموذج الدراسة

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

في الجدول السابق نجد أن النسبة الزائفة (z- statistic) أو قيمة البرامتر مقسومة على الخطأ المعياري له تتراوح بين (+1.46) و (-1.47) للبرامترات بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، وتلك القيم ليست أكبر من أو تساوي القيمة المطلقة الحرجة (1.96) للنسبة الزائفة، والتي على ضوءها يمكن الحكم على دلالة البرامترات أو العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (تيغزة، 2011: 186)، وهذا ما يتضح من خلال الشكل 15 و 16:



(الشكل 15): نموذج الدراسة بعد التحليل مع قيم لامعيارية للمسارات



(الشكل 16): نموذج الدراسة بعد التحليل مع قيم معيارية للمسارات

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

ثم إن النسبة الزائية (z - statistic) غير دالة لجميع البرامترات عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإنه لا توجد مساهمة أو تأثير للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف، الثقة في زملاء، الثقة في الإدارة) في الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، والأخلاقي أو المعياري)، وعلى ضوء هذه النتيجة فإنه لم يتحقق الفرضية القائلة :

يسهم كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية : (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا) ، في تفسير أبعاد الالتزام التنظيمي : (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري أو الأخلاقي) لدى عينة الدراسة .

مناقشة النتائج:

مناقشة نتيجة التساؤل الأول للدراسة:

لقد وجد الباحث في الدراسة الحالية أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية، وهو ما يتوافق و دراسة الراجحي (2014) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الشفافية ومستوى الثقة التنظيمية في كلية فهد الأمنية مقارنة بكلية الملك خالد العسكرية من وجهة نظر العاملين فيهما، حيث طبق دراسته على عينة قوامها 1138 بين الضباط والمدنيين، معتمدا على استبانة مطورة من إعداد راولينز Rawlins (2008)، مع منهج وصفي ارتباطي مقارنة. و من أهم النتائج التي خلص إليها هي: أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط بلغ (3.33 من 05) وهذا يعني أن الثقة التنظيمية موجودة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة. أما الدراسات التي اختلفت نتائجها والدراسة الحالية في كون أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية فنجد دراسة الختاتنة (2009): التي تهدف إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقد استخدمت عينة طبقية عشوائية من جميع العاملين: المديرين والموظفين بلغت (582)، ومن أهم نتائج الدراسة: أن أبعاد الثقة

التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع بمتوسط قدره (3.66)، علماً بأن أبعادها تتمثل في: الثقة في المعلومات، والثقة في أسلوب المديرين، والثقة في القيم التنظيمية، والثقة في الإبداع وتحقيق الذات، والثقة في السياسات الإدارية. ورغم اختلاف العينة في الدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية وكذلك الأساليب الإحصائية مع الدراسة الحالية كونها تناولت الموضوع عند عمال الحماية المدنية، إلا أن الباحث يرى أن المستوى المتوسط الذي يتمتع به أفراد العينة من الثقة التنظيمية بشكل عام و على مستوى الأبعاد بلغ: (03.21) بالنسبة لبعد الثقة في المشرف، و (03.29) بالنسبة لبعد الثقة في الزملاء، و (03.18) بالنسبة لبعد الثقة في الإدارة. بأرجحية واضحة لبعد الثقة في الزملاء. سببه تلك الروابط التي تكونت بين العمال بسبب طبيعة العمل التي تقتضي وجودهم مع بعضهم في أفواج لعدة ليال، كذلك فإن نقص الثقة تجاه الإدارة وكذا المشرف المباشر من قبل العمال وجده الباحث يعزى لعامل نظام العمل في الحماية المدنية، إذ يتميز بطبيعة شبه عسكرية قائمة على تطبيق الأوامر الصادرة من الإدارة العليا أو من المشرفين المباشرين مع عدم مناقشتها من طرف العمال، رغم وجود ممثلين للعمال ونقابات ناطقة باسمهم.

مناقشة نتيجة التساؤل الثاني للدراسة:

في الدراسة الحالية تتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، ذلك أن متوسط استجابات العينة على مقياس الالتزام التنظيمي بلغ (04.26) وهو يقترب من الدرجة القصوى (05) المحتملة لاستجابات العينة على المقياس ككل. وهو ما يتوافق ودراسة محمد بن الحميدي الشمري (2013): واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض)، حيث طبق دراسته على منتسبي إدارة الجوازات في مدينة الرياض من العسكريين وعددهم (430)، وعمال إدارة الأحوال المدنية في مدينة الرياض من الموظفين وعددهم (140) موظف، وكانت العينة عشوائية.

واستخدم المنهج الوصفي مع الاستبانة كأداة للدراسة، وقد خلص الباحث إلى: ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والمستمر والقيمي الأخلاقي) لدى المبحوثين في الأحوال المدنية، بينما اقتصر الارتفاع لدى عمال الجوازات على الالتزام المستمر فقط. ورغم اختلاف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج و كيفية تناول الموضوع واشتراكهما في متغير الالتزام التنظيمي وكذلك العينة - إذا اعتبرنا أن عمال الحماية المدنية محل الدراسة يتشابهون والعمال العسكريين في ظروف العمل- إلا أن النتيجة كانت متماثلة في تمتع أفراد العينة بمستوى عال من الالتزام تجاه عملهم في الحماية المدنية، وقد عزا الباحث ذلك إلى طبيعة المهنة في حد ذاتها، وهي التي تقوم أساسا على حماية الأفراد والممتلكات ومحاولة إنقاذها في الحوادث والكوارث الملمة بهما - ما يعني بعدها الإنساني المحض-، بعد يزيد في مدى حب والتزام العامل بهذه المهنة لها، رغم ما يعترضه أحيانا من ظروف صعبة لعل أهمها الطابع القيادي والإشرافي القائم في الحماية المدنية -حيث يمتاز بطابعه الجاد- لكنه لا يمنع المنتسب لها من العطاء والبذل.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

لم تتحقق الفرضية القائلة: "يسهم كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية: (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا)، في تفسير أبعاد الالتزام التنظيمي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري أو الأخلاقي) لدى عينة الدراسة"، ذلك أن جميع قيم مسارات التأثير بين أبعاد الثقة التنظيمية و أبعاد الالتزام التنظيمي حتى و إن أخذت قيما موجبة مثلما هو واضح بين بعد الثقة في المشرف و بعد الالتزام العاطفي (24.07)، و المستمر (25.36) و الأخلاقي (17.05)، أو سالبة بين بعد الثقة في الزملاء و بعد الالتزام العاطفي (-17.23)، و المستمر (-18.12)، و الأخلاقي (-12.05). سواء بدرجات لامعيارية (الشكل رقم:15) أو معيارية (الشكل رقم:16) فإن ذلك لا يعبر عن التأثير

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

أو تفسير أبعاد الثقة التنظيمية لأبعاد الالتزام التنظيمي في ظل عدم وجود دلالة إحصائية لتلك القيم عند (0.05) وبالتالي فإنه: لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها و بين الالتزام التنظيمي بأبعاده عند عينة الدراسة. وهو ما يختلف و جل الدراسات التي تناولت المتغيرين مع بعضهما البعض والتي استعان بها الباحث -في حدود اطلاعه- في دراسته الحالية. إذ وجد مثلاً أن دراسة محمد فارس (2014) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، و التي استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع دراسته من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة و يبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وقد تم تصميم الاستبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن ثم اعتماده على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، قد خلصت إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، و وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

أو دراسة محمد حكمت (2010) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، وتم معالجة مشكلة بحثية مفادها: إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، سيجعل العاملين بلا قيمة و يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة و فشلها في تحقيق أهدافها. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: - وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، - يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي. و هذا ما يتفق مع دراسة النويقة (2013) التي هدفت إلى "معرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

التنظيمي في جامعة الطائف"، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت 120 موظفاً من مختلف كليات وإدارات الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لخصائصهم الوظيفية والديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

و إجمالاً يمكن القول أن تلك الدراسات و أخرى مشابهة قامت بتناول متغيري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي معاً، محاولة في نفس الوقت الكشف عن التأثير الممكن بينهما على مستوى العينة المستهدفة، قد خلصت الى نتائج مختلفة مع الدراسة الحالية. وهذا مرده لا محالة لخصوصية كل دراسة وتفردا عن الأخرى. فمثلا في الدراسة الحالية تناول الباحث متغيري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند عمال الحماية المدنية -وهي العينة التي ندر إن لم نقل انعدم- حسب اطلاع الباحث تناولها في الدراسات التي تعنى بنفس المتغيرين الحاليين، ثم إن طريقة الكشف عن مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تفسير الالتزام التنظيمي (وهو ما حاولت الدراسة الحالية الكشف عنه) من خلال نموذج بنائي للعلاقات بين أبعاد المتغيرين لم يجد لها الباحث -بحسب اطلاعه- اي استعمال في الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، ذلك أنها -تلك الدراسات- ركزت على الجانب العلاقتي وماهيته بين المتغيرين باعتمادها فرضيات فرقية بسيطة تفسر جزءا يسيرا من مشكلة البحث التي تتبناها.

لكن في محاولة من الباحث لتفسير النتيجة التي آلت إليها الدراسة الحالية والتي مفادها "ليس هناك إسهام وتأثير للثقة التنظيمية بأبعادها في الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة" أو بشكل آخر "لا توجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة" فقد قام باستقراء لنتائج استجابات

عمال الحماية المدنية لمقياسي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وقد خلص إلى النتائج المبينة

في (الجدول 19):

(جدول 19): تكرارات إجابة العينة على مقياس الثقة التنظيمية

أوافق بشدة	أوافق كثيرا	موافق إلى حد ما	أعارض	أعارض بشدة	
77	121	132	199	141	01 أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر و إن كان لذلك انعكاسات سلبية على مساري المهني
90	98	102	165	215	02 أنا أثق بشكل كبير في مشرفي المباشر
89	143	135	143	160	03 إذا ارتكبت خطأ ما فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ"الصفح والنسيان"
136	140	103	161	130	04 مشرفي المباشر ودود ويسهل التواصل معه
143	87	121	179	140	05 أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي على تذليل صعوبات عملي
113	173	163	92	129	06 هناك ثقة متبادلة بين زملائي في العمل
93	182	110	84	201	07 يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل ، لأنني أعرف أنهم يحافظون على السرية
114	171	132	108	145	08 لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف
76	189	138	115	152	09 يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي
105	87	148	186	144	10 في الحماية المدنية، لا تولي الإدارة اهتماما كبيرا براحة العمال
79	96	161	209	125	11 في الحماية المدنية، لا يمكن الوثوق بالإدارة
125	122	143	142	138	12 إذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها
105	145	141	160	119	13 نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تعد بالقيام به

بالقاء نظرة سريعة على الجدول السابق يتبين لنا مدى ثقة عينة الدراسة في زملائهم من خلال نتائج الفقرات (من 06 إلى 09) وهي التي تمثل بعد الثقة في الزملاء، مع ميلهم لعدم ثقتهم في المشرف المباشر (الفقرات من 01 إلى 05) أو الإدارة العليا (الفقرات من 10 إلى 13). و هذا ما تم الكشف عنه من قبل الباحث من خلال مناقشة التساؤل الأول للدراسة الحالية.

لكن مع التركيز مثلا على نتيجة الفقرة الثالثة " إذا ارتكبت خطأ ما فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ"الصفح والنسيان" نجد أنها أخذت ما مجموعه 160 من استجابات العينة على العبارة (أعارض بشدة)، وهي التي تدرج تحت بعد الثقة في المشرف المباشر الذي عبر أفراد العينة عن ثقتهم المتوسطة نوعا ما نحوه. وهناك الفقرة الثانية عشر " إذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها " وهي التي تدرج تحت بعد الثقة في الإدارة العليا فقد اتسمت استجابة العينة لها بالحيادية والتردد وهذا لأن العبارة (موافق إلى حد ما) قد أخذت أعلى قيمة وهي 143 في حين أن العينة لديها ثقة متوسطة بالإدارة العليا.

من خلال ما سبق نستطيع القول أن عامل الحماية المدنية بولاية الجلفة يثق نوعا ما في مشرفه المباشر لكن تلك الثقة لا ترقى لدرجة التوقع من الآخر الصفح والنسيان تجاه أخطاء مهنية، ثم إنه يثق في زميله في المهنة بدرجة متوسطة (بأفضلية نسبية مقارنة بثقة العامل بالمشرف المباشر أو الإدارة العليا) هي الأخرى، مع تردده في الحكم على قرارات الإدارة العليا إذا كانت ضد مصلحة العمال رغم وجود ما يبررها. وهذا الطرح يمثل حالة من التردد في اتجاهات العامل بالحماية المنية نحو مشرفه، زميله، أو حتى مديره.

نأتي الآن لاستعراض استجابات أفراد العينة لمقياس الالتزام التنظيمي حيث حصلنا على النتائج الموضحة في (الجدول رقم 20):

(جدول رقم 20): تكرارات إجابة العينة على مقياس الالتزام التنظيمي

أعراض بشدة	أعراض	موافق إلى حد ما	أوافق كثيرا	أوافق بشدة	
13	15	56	288	298	يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي المهنية في الحماية المدنية
06	20	34	287	323	أشعر حقا أن مشاكل الحماية المدنية و كأنها تمثل مشكلات شخصية لي أنا
11	11	44	308	296	لا أشعر بالانتماء القوي لهذه المهنة التي أعمل بها الآن
09	18	47	324	272	لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها الآن
10	22	48	297	293	أشعر أنني فرد من الأسرة في الحماية المدنية
10	13	29	335	283	تمثل الحماية المدنية الكثير من المعاني الشخصية المهمة بالنسبة لي
10	21	29	287	323	البقاء في الحماية المدنية في الوقت الحالي هو شيء ضروري بالنسبة لي وليس فقط رغبة شخصية
12	18	50	321	269	من الصعب أن أترك الحماية المدنية في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك
13	21	50	306	280	سيحدث إرباك كبير في حياتي (ça perturbe ma vie) إذا ما قررت ترك الحماية المدنية الآن
13	21	53	298	285	عند تفكيري بترك العمل الحالي أشعر بأن خياراتي في إيجاد ما هو أفضل محدودة جدا
15	28	33	295	299	لولا أنني أخاف تضييع ما قدمته للحماية المدنية من إسهامات لكنت فكرت في العمل في مكان آخر
05	15	46	312	292	من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في الحماية المدنية هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة الأخرى
15	26	43	284	312	أنا لا أشعر بأي إلزام بالبقاء في مهنتي الحالية
23	27	56	264	300	أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الحماية المدنية الآن حتى لو كان ذلك يصب في مصلحتي
17	25	54	269	305	سوف أشعر بالذنب إذا تركت الحماية المدنية الآن
23	26	54	267	300	هذه المهنة تستحق إخلاصي و ولائي
15	17	29	294	315	التزامي وواجبي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في الحماية المدنية
15	24	27	280	324	أدين بالكثير للحماية المدنية

بالنظر إلى نتائج الجدول نجد أنها تتوافق و النتيجة القائلة: يتمتع أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي ككل أو على مستوى أبعاده، لكن بمحاولة مقارنة هذه النتيجة مع الأخرى القائلة بتدني مستوى الثقة التنظيمية لنفس العينة نحو المشرف المباشر أو الزملاء أو الإدارة العليا. وبالأخذ في الاعتبار انعدام العلاقة بين الثقة والالتزام لديهم، نستنتج بأن عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة لا يشعرون بانتماء تنظيمي جيد نحو مهنتهم أو بالأحرى نحو منظماتهم الحماية المدنية.

طرح فسرته الباحث في ضوء مفهوم الانتماء نفسه، حيث يعرفه **بوشنان (Bouchnan)** بأنه ارتباط فعال بين الأفراد، وتنظيم معين. ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم و تطابق أهدافهم مع أهدافه. ومن المنظور السلوكي يحدد بوشنان ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي: التوحد، والاندماجية في العمل، والولاء للتنظيم **(علام، 1993 : 264-265).**

و لأن الالتزام يعتبر مثله مثل: الهوية، الجماعة، الولاء، التواد، الديمقراطية. بعدا من أبعاد الانتماء حسب **خضر (2000)**، فهو يختلف عنه رغم ما يربط بين المفهومين من عوامل مشتركة. وكذا للطبيعة المركبة التي تكتنف المفاهيم في العلوم الاجتماعية، مما يصعب على الدارسين تفكيكها وتفسيرها كل جزء لوحده، وهذا ما أشار إليه **حمد الشلوي** في دراسته: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين**، ففي الجانب النظري للدراسة خاصة ما تعلق منه بالانتماء التنظيمي أشار الباحث إلى أنه يمكن للالتزام أن يكونا عاليا للفرد في منظمته مع تدني لمستوى الانتماء لديه، ذلك أن الأول أي الالتزام - مع ملاحظة استعمال الباحث في دراسته لكلمة الولاء لأنها تعبر عن الالتزام- هو شعور يتعلق بوجودان الفرد تجاه جماعة ما، و الانتماء حسبه يركز على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، ومقبولا منها. بينما يركز الولاء أو الالتزام على الصلات والعواطف الرومانتيكية، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة، أو القضية **(الشلوي، 2005 : 72).**

توصيات الدراسة

من الاقتراحات التي يقدمها الباحث للقائمين على الحماية المدنية بالولاية ما يلي:

- محاولة تعزيز مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بالقطاع من خلال مشاركتهم في رسم الخطط و الأهداف، و كذلك تعزيز عمل ممثلي العمال وتذليل الصعوبات لهم من أجل كسر تلك الحواجز التي تعترضهم في سبيل ثقة عالية وبالتالي أداء جيد.
- المحافظة على المستوى العالي الذي يتمتع به العمال من الالتزام التنظيمي تجاه مهنتهم.
- الكشف عما يحول و انتماء العمال للمهنة من خلال عقد دورات أو أيام دراسية يتباحث فيها المسؤول والعامل حول صعوبات العمل، أو الضغوط المهنية إن وجدت وكيفية الحد منها.

أما عن الاقتراحات المتعلقة بالباحثين في مجالي التنظيم والإدارة من جامعيين أو مهنيين في قطاع الحماية المدنية فإن الباحث يقترح الآتي:

- دراسة متغيرات المساندة الاجتماعية، الضغوط المهنية، بحيث ينظر لها باعتبارها متغيرات مشرطة أو معدلة للعلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند عمال الحماية المدنية، وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة غير المباشرة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- التعمق في دراسة أبعاد مفهوم الانتماء التنظيمي لدى عامل الحماية المدنية، مع محاولة تحديد علاقته مع بعض المتغيرات التي تتقاطع معه مثل: الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي.

خاتمة الدراسة

لقد حاول الباحث من خلال دراسته الحالية التطرق إلى متغيرين مهمين في العلوم الاجتماعية عامة وفي الحماية المدنية خاصة، وهما الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. من خلال الكشف عن مستوى كل منهما لدى عينة الدراسة، وكذلك تبين طبيعة العلاقة القائمة بينهما. و إن كانت الدراسة قد أسفرت عن عدم وجود تلك العلاقة بين المتغيرين لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة.

ثم إن أهم نتيجة خلصت إليها الدراسة هي : عدم تمتع أفراد العينة بدرجة كبيرة من الانتماء لمنظمتهم المتمثلة في الحماية المدنية. ما يطرح عدة تساؤلات عن السبب أو الأسباب الكامنة وراء ذلك.

ومن هنا ستكون - هذه النتيجة مع النتائج الأخرى كتمتع أفراد العينة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية، أو تمتعهم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي نحو منظمتهم. بداية لدراسات أخرى لاحقة للدراسة الحالية.

أخيراً، فالنتائج التي حصل عليها الطالب من خلال دراسته الحالية و إن كانت سلبية المنحى في أغلبها إلا أنها تعطي بعداً آخر للدراسة و المتغيرات المتناولة على حد سواء. ذلك أن اقتراح نموذج بنائي للعلاقات في الدراسات الاجتماعية يضيف بعضاً من قوة التصور والتنظير وبالتالي فإنه يكشف عن متغيرات أو أسباب أخرى لم يحتويها النموذج. و مثال ذلك مسألة عدم الانتماء للمنظمة الحاصل لدى عينة الدراسة الحالية، نتيجة ربما لم يكن الباحث ليصل إليها لو تناول مشكلة دراسته عن طرق فرضيات فرعية منفصلة فيما بينها.

فائزہ اور ارجح :

المراجع العربية:

- ✓ أميرة رفعت حواس (2003): أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ✓ أوشي وليم ج (1983): النموذج الياباني في الإدارة تطوير نظرية Z، ترجمة : حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض
- ✓ البدراني حمد بن سليمان (2010): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ✓ تيغزة أحمد بوزيان (1991): البنية المنطقية لمعامل ألفا لكرونباخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ✓ تيغزة أحمد بوزيان (2011): اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث منحنى التحليل والتحقق، بحث علمي محكم، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ✓ تيغزة أحمد بوزيان (2012): التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ✓ جمال مراد (2011): تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي بشركة صوفيا بسوق أهراس، ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة.
- ✓ حكمت محمد (2010): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي : دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد/العدد: 83، 166-202.
- ✓ حنونة سامي إبراهيم حماد (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ✓ الحوامدة نضال صالح، الكساسبة محمد مفضي (2000): أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ع 4، مج 15 ، الأردن.
- ✓ الحوامدة نضال صالح، ثامر محمد محارمة (1998): الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن)، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد9، الأردن.

- ✓ خضر لطيفة ابراهيم (2000): دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب.
- ✓ الخفاجي حاكم جبوري علك (2012): التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3، جامعة الكوفة.
- ✓ رشيد فارس مازن (2003): الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، ع 5، مج 43، الرياض.
- ✓ رشيد فارس مازن (2004): الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11 العدد 1 ص 13/12.
- ✓ ريان مجد حسن (2006): سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرها على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ✓ السعودي موسى أحمد (2005): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 1، الأردن.
- ✓ السواط طلق عوض الله والعتيبي سعود محمد (2000): الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة، مسقط العدد 7 ص 21/11.
- ✓ الشامري جاسم وآخرون (2012): علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، العدد 1، جامعة الجزائر.
- ✓ شاهين ماجد إبراهيم (2010): مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة الجامعة الإسلامية و الأزهر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ✓ الشلوي بن فرحان (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ✓ الطائي رنا ناصر صبر وآخرون (2007): الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- ✓ الطائي علي حسون فندي وآخرون (2007): تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لأداء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد.
- ✓ الطجم عبد الله عبد الغني (1996): قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 4، العدد 1، ص 104/103.

- ✓ العسكري هناء جاسم محمد (2013): دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية3، العدد6، جامعة تكريت.
- ✓ العطوي عامر علي حسين، الشيباني إلهام ناضل (2010): دور الدعم والثقة التنظيمية القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة استطلاعية بآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3 .
- ✓ العطية ماجدة (2003) : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان.
- ✓ علام اعتماد محمد (1993): الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية -دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري-، مجلة حولية كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 16، جامعة قطر.
- ✓ الغامدي عبدالله عبد الغني (1990): الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، (ع3)، مج14، عمان.
- ✓ فارس محمد جودت محمد (2014): العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج22، ع165، 2-195، فلسطين.
- ✓ فلمبان ايناس فؤاد نواوي (2007): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ✓ الفهداوي فهمي خليل (2005): العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة النهضة، (ع 4)، مج 6، القاهرة.
- ✓ اللوزي موسى (1999): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ✓ متعب حامد كاظم، عامر علي العطوي (2008): دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 10، 24-48.
- ✓ المرشد منى عبد الهادي (2014): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ✓ مزيو ألفة (2013): تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد13، جوان، جامعة بسكرة بالجزائر.
- ✓ المعاني أيمن عودة (1996): تسرب الموظفين أسبابه ونتائجه والسيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- ✓ معتوق فريدريك (1998): معجم العلوم الاجتماعية انجليزي-فرنسي-عربي، اكاديميا، بيروت.
- ✓ المعشر زياد يوسف، مجدولين عصري الطراونة (2012): أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، الأردن.
- ✓ نجم نجيب عبد المجيد، كريم خولة صدر الدين (2014): دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، المعهد التقني الحويجة.

المراجع الأجنبية:

- A. St-Pierre, (2009), Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université de Québec à Montréal.
- Adams , S., (2004). The relationships among adult attachment , general self-disclosure , and perceived organizational trust , Unpublished dissertation of doctor of human development , Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University .
- Allen N J and Meyer J P (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, pp. 1-18.
- Blomqvist , K. & Stahle , P. (1999). Building Organizational Trust , Telecom Business Research Center ,Lappeenranta University of Technology and Sonera Research, Finland .
- C. Vandenberghe, L'engagement des salariés dans l'entreprise : Les liens entre le modèle tridimensionnel de Mayer et Allen et le changement organisationnel par réduction de Main-D'œuvre, INTERACTIONS, Vol.2 , n°1, Printemps 1998, pp :35-52
- Celep,C, Yilmazturk,O.E.(2012). The Relationship among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. Procedia - Social and Behavioral Sciences,Volume 46, 2012, Pages 5763–5776
- Dammen , K. , (2001). " The effects of organizational structure on employee trust and job satisfaction " , Unpublished thesis of master of training and development , University of Wisconsin-Stout
- Das T K & Teng Bing Shing (2001). Trust Control and Risk in Strategic Alliances. Organization Studies. www.aux.zicklin.baruch.cun.edu
- Dursun,E.(2015).The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. African Journal of Business Management, Vol.9(4), pp. 134-156 , February 2015

- Gashtasebi, P . F , . Fariba, K.(2015) .The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, International Education Studies, v8 n11 p219-227. 9 pp.
- J. Aubret, P. Gilbert (2007), Psychologie de la ressource humaine, (4ème édition), Paris : Presse Universitaire de France.
- Laschinger,S, . Finegan ,K. H, . Judith, J.S.(2001) . The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment ,Health Care Management Review:- Volume 26 - Issue 3 - pp 7-23.
- Lee, H. and B. Choi (2003). "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination." Journal of Management Information Systems 20(1): 179-228.
- M.C. Décarie, (2010), Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relation industrielles. Université de Montréal.
- Meyer J and Allen N (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Sage Publications.
- Modleime grawits :lexique des sciences sociaux ; éd dalloz,6ème edition, paris,1994,p 265.
- Mourice angers initiation .(1996). pratique a la methodologie des sciences humaines, éd. Casbah,alger/CEC-Quebec.
- Rawlins, Brad, (2008). Measuring the Relationship between Organizational Transparency and Employee Trust. www.iprrc.org
- Rex B. Kline (2016) Principles and Practice of Structural Equation Modeling-The Guilford Press
- Scott, D. (1981). The development of four new organizational measures of trust. In D. Ray (Ed.), The relationship between theory, research, and practice: An assessment of fundamental problems and their possible resolution (pp. 107-109): Southern Management Association.
- Siddiqi, N.(2015) .Influence of organizational trust on job satisfaction and organizational,Foundation for Organisational Research & Education,Vol. 33 Issue 2, p53, 12 p.
- Tuggle Francis D & Ribiere Vincent M (2005). International Journal of Knowledge Management, USA.
- Utami, A.F,. Bangun, Y.R., Lantu, D.C. (2014) . Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment, The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013), Procedia - Social and Behavioral Sciences , 378-386
- Yilmaz, Abdullah & Atalay, Geren (2009). A Theroretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 8, N 2.

ملاحقہ الدرر السنۃ



جامعة وهران -02-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأطفونيا

" استمارة استطلاع رأي الأساتذة المحكمين "

السيد الأستاذ الدكتور: تحية طيبة و بعد

الاستمارة التالية معروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في تحكيم عبارات استبيان الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

- إننا نتقدم بالشكر الجزيل مسبقا لتفضلكم بالتعاون العلمي في بناء القائمة المنشودة و إثراء البحث.

عنوان البحث:

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

(لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة)

الدرجة العلمية: ماجستير في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم.

المشرف: الأستاذ الدكتور أمحمد تيغزة.

الهدف من استطلاع الرأي: تحكيم عبارات الاستبيان، ومدى صلاحيته لقياس الثقة التنظيمية والالتزام

التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة.

الأستاذ الفاضل:

الملحق رقم 01

الرتبة:

الجامعة:

التخصص:

☒ نأمل من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات بناء القائمة المنشودة من حيث:

- مدى مناسبة البنود المقترحة للاستبيان.

- إضافة بعض العبارات و البنود التي ترونها تثري الاستبيان.

- حذف أو تعديل بعض العبارات و البنود غير المناسبة.

مع العلم أننا نستخدم أمام كل عبارة ميزان تقدير خماسي عند تطبيق الاستمارة على العينة

كما في الجدول التالي:

أوافق تماما	أوافق كثيرا	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا
-------------	-------------	-----------------	-----------	------------------

و يتألف المقياس من قسمين هما :

الأول : خاص بالثقة التنظيمية ويضم 13 عبارة تتوزع على ثلاث أبعاد هي :

- بعد الثقة في المشرف : و تندرج تحته العبارات من 01 إلى 05
- بعد الثقة في زملاء العمل : و تندرج تحته العبارات من 06 إلى 09
- بعد الثقة في الإدارة العليا : و تندرج تحته العبارات من 10 إلى 13

الثاني : خاص بالالتزام التنظيمي ويضم 18 عبارة تتوزع على ثلاث أبعاد هي :

- بعد الالتزام العاطفي : و تندرج تحته العبارات من 01 إلى 06
- بعد الالتزام المستمر : و تندرج تحته العبارات من 07 إلى 12
- بعد الالتزام الأخلاقي أو المعياري : و تندرج تحته العبارات من 13 إلى 18

1- استبيان الثقة التنظيمية

الرقم	العبارة	مقبولة	مرفوضة	تحتاج إلى تعديل
• بعد الثقة في المشرف				
01	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر دون خوف من أنها ستستخدم ضدي في وقت لاحق			
01				
02	لدي ثقة كاملة أن مشرفي المباشر سيعاملني بإنصاف			
02				
03	إذا أخطأت فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ"الصفح والنسيان"			
03				
04	مشرفي ودود ويمكنني تبادل الحديث معه			
04				
05	يمكن أن أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي إذا كان لدي صعوبات في عملي			
05				
• بعد الثقة في زملاء العمل				
06	هناك ثقة بيني وبين زملائي في العمل			
06				
07	يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل ، لأنني أعرف أنهم يتمتعون بالسرية			
07				
08	لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملني بإنصاف			
08				
09	يمكنني الاعتماد على زملائي في عملي لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي			
09				
• بعد الثقة في الإدارة العليا				
12	إن الإدارة هنا لا تولي الاهتمام للأشخاص الذين يعملون بكفاءة في الحماية المدنية			
12				
11	في الحماية المدنية، لا يمكن الوثوق بالإدارة			

				11
			عندما يجب على الإدارة اتخاذ قرارات تبدو أنها ضد مصلحة العمال، أعتقد أن تلك القرارات لها ما يبررها	12
				12
			نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تفصح عنه	13
				13
2- استبيان الالتزام التنظيمي				
الرقم	العبارة	مقبولة	مرفوضة	تحتاج إلى تعديل
• بعد الالتزام العاطفي				
01	يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي المهنية في الحماية المدنية			
01				
02	أشعر حقا أن مشاكل الحماية المدنية و كأنها مشكلات شخصية لي أنا			
02				
03	لا أشعر بالارتباط القوي لهذه المهنة التي أعمل بها الآن			
03				
04	لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي اعمل بها الآن			
04				
05	أشعر وأنا في الحماية المدنية كأنها أسرتي الثانية			
05				
06	تمثل الحماية المدنية الكثير من المعاني الشخصية المهمة بالنسبة لي			
06				
• بعد الالتزام المستمر				
07	البقاء في الحماية المدنية في الوقت الحالي هو شيء ضروري بالنسبة لي وليس فقط رغبة شخصية			
07				
08	من الصعب أن أترك الحماية المدنية في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك			
08				
09	سيحدث إرباك كبير في حياتي (ça perturbe ma vie) إذا ما تركت الحماية المدنية الآن			
09				

			عند تفكيري بترك العمل الحالي أشعر بأن خياراتي في إيجاد ما هو أفضل محدودة جدا	10
				10
			لولا أنني أخاف تضییع ما قدمته للحماية المدنية من إسهامات لكنت فكرت في العمل في مكان آخر	11
				11
			من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في الحماية المدنية هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة الأخرى	12
				12
• بعد الالتزام الأخلاقي أو المعياري				
			أنا لا أشعر بأي واجب أخلاقي علي يلزمني بالبقاء في المهنة التي أعمل بها حاليا	13
				13
			أشعر أنه ليس من العدل أو الصواب أن أترك الحماية المدنية الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي	14
				14
			سوف أشعر بالذنب إذا تركت الحماية المدنية الآن	15
				15
			هذه المهنة تستحق إخلاصي و ولاءي	16
				16
			التزامي وواجبي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في الحماية المدنية	17
				17
			للحماية المدنية فضل كبير علي	18
				18

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 02

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

الملحق رقم 02

" استبيان "

الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة

أخي: تحية عطرة وبعد

لقد تم اختيارك لتمثيل عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة من خلال إجابتك على الأسئلة في هذا الاستبيان ، علما أن المعلومات الواردة فيه ستستخدم لغرض البحث العلمي .

و لكم فائق الشكر و الاحترام

الرجاء منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

الرتبة : ضابط صف ضابط عريف عون

السن :

المستوى الدراسي : ثانوي جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية :

نظام العمل : 08 ساعات 48 / 24

الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل

01 - الثقة التنظيمية :

أعراض بشدة	أعراض	موافق إلى حد ما	أوافق كثيرا	أوافق بشدة	الفقرة	
					أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر و إن كان لذلك انعكاسات سلبية على مساري المهني	01
					أنا أثق بشكل كبير في مشرفي المباشر	02
					إذا ارتكبت خطأ ما فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ"الصفح والنسيان"	03
					مشرفي المباشر ودود ويسهل التواصل معه	04
					أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي على تذليل صعوبات عملي	05
					هناك ثقة متبادلة بين زملائي في العمل	06
					يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل ، لأنني أعرف أنهم يحافظون على السرية	07
					لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف	08
					يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي	09
					في الحماية المدنية ، لا تولى الإدارة اهتماما كبيرا براحة العمال	10
					في الحماية المدنية، لا يمكن الوثوق بالإدارة	11
					إذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها	12
					نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تعد بالقيام به	13

02 - الالتزام التنظيمي:

أعراض بشدة	أعراض	موافق إلى حد	أوافق كثيرا	أوافق بشدة	الفقرة
					يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي المهنية في الحماية المدنية
					أشعر حقا أن مشاكل الحماية المدنية و كأنها تمثل مشكلات شخصية لي أنا
					لا أشعر بالانتماء القوي لهذه المهنة التي أعمل بها الآن
					لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المهنة التي أعمل بها الآن
					أشعر أنني فرد من الأسرة في الحماية المدنية
					تمثل الحماية المدنية الكثير من المعاني الشخصية المهمة بالنسبة لي
					البقاء في الحماية المدنية في الوقت الحالي هو شيء ضروري بالنسبة لي وليس فقط رغبة شخصية
					من الصعب أن أترك الحماية المدنية في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك
					سيحدث إرباك كبير في حياتي (ça perturbe ma vie) إذا ما قررت ترك الحماية المدنية الآن
					عند تفكيري بترك العمل الحالي أشعر بأن خياراتي في إيجاد ما هو أفضل محدودة جدا
					لولا أنني أخاف تضييع ما قدمته للحماية المدنية من إسهامات لكنت فكرت في العمل في مكان آخر
					من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في الحماية المدنية هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة الأخرى
					أنا لا أشعر بأي إلزام بالبقاء في مهنتي الحالية
					أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الحماية المدنية الآن حتى لو كان ذلك يصب في مصلحتي
					سوف أشعر بالذنب إذا تركت الحماية المدنية الآن
					هذه المهنة تستحق إخلاصي و ولائي
					التزامي وواجبي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في الحماية المدنية
					أدين بالكثير للحماية المدنية

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	مؤسسة الانتماء
01	أ.د ابراهيم ماحي	جامعة وهران -02-
02	أ.د محمد مزيان	جامعة وهران -02-
03	د. بشير بن طاهر	جامعة وهران -02-
04	د. سهيل مقدم	جامعة وهران -02-
05	د. الهواري محمودي	المدرسة العليا لأساتذة التقني وهران

مستخلص :

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الأخلاقي، المستمر، والمعياري). تم في هذه الدراسة استعمال المنهج الوصفي، على عينة قوامها 670 عامل بالحماية المدنية لولاية الجلفة، واعتمد الباحث فيها على النسخ الأصلية لمقياسي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، قام بترجمتهما إلى العربية. وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة SPSS v 20 وحزمة AMOS v 20، أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: تتمتع عينة الدراسة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية، تتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، لا تسهم الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا) في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، والمعياري أو الأخلاقي).

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، النموذج البنائي.

Abstract:

This study is about the relationship between organizational trust and organizational commitment in a sample of 670 civil protection workers of the Wilaya of Djelfa, using the descriptive method by applying a scale of organizational trust represented by three dimensions whose trust to the direct superior, trust in colleague, the trust in direction and the scale of organizational commitment of three dimensions including affective commitment, continuous commitment and normative commitment. The statistical analysis was made by the AMOS v20 program to realize the model of the study, the results showed the level of organizational trust of workers is medium but their level of organizational commitment is high, and there is not a significant relationship between organizational trust and organizational commitment.

Key words: organizational trust, organizational commitment, structural model.

Résumé:

Cette étude est sur la relation entre la confiance organisationnelle et l'engagement organisationnel auprès d'un échantillon de 670 des travailleurs de la protection civile de la Wilaya de Djelfa, en utilisant la méthode descriptive par l'application d'une échelle de la confiance organisationnelle représentée par trois dimensions dont: la confiance au supérieur hiérarchique direct, la confiance en ses collaborateurs, la confiance à la direction et L'échelle de l'engagement organisationnel à trois dimensions dont l'engagement affectif, l'engagement continu et l'engagement normatif, l'analyse statistique des données est faite par le programme AMOS v20 pour réaliser le modèle de l'étude, les résultats ont montré le niveau de confiance organisationnelle chez les travailleurs est moyen par contre leurs niveau d'engagement organisationnel est élevé, et il n'y a pas une relation significative entre la confiance organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Mots clés : confiance organisationnelle, l'engagement organisationnel, le modèle structurelle.