

## تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت

### المستخلص

تناول البحث الحالي كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تم 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 مصالحتهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها ، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها .

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

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

2- كشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الآتي :

أ- أتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية في المنظمين المبحوثين .

ب- أتفاق وجهات نظر الأفراد المبحوثين حول الالتزام التنظيمي اتجاه منظماتهم ويؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (78,79%).

3- كشفت نتائج علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي الآتي :

أ- وجود علاقة ارتباط معنوي بينة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

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

4- يستدل 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 . وانتهى البحث بجملة من التوصيات وتمثلت أهمها : تولي الإدارة العليا في المنظمين المبحوثين تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي وهذا يتم من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة .

\* مدرس / جامعة تكريت / كلية الإدارة والإقتصاد / قسم إدارة الأعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2010/5/3

## Abstract:

This research includes the organizational Trust and organizational Commitment offices of social care in Tikrit town, the problems of this study, the increase the organizational Trust of employee in the organization. This reflects on the organizational Commitment of the employee without value, so this paper contains the personal stockholders from the organization. This research has many conclusions:

- 1- The organizational Trust as strategic assets. Can not Traditional from anther.
- 2- The results of description of near Studies
  - A- Agreement point of view the sample of the study about organizational Trust in the Researchers organization.
  - B- Agreement point of view The personal variables about Responsibilities to our organizations, the value of x (78, 79).
- 3- The results Explain Correlation between organizational Trust and organizational Commitment
- 4- The Benchmarking among the last results between The organizational Trust in all The Dimensional had abilities in forecasting by organizational Trust from The relationship and Correlation , all This results came with agreements about the conceptual Approaches from organizational Trust and The effect of support The organizational Commitment

This research ends with many conclusions. The top management must be support the organizational Trust with the employee to achieve the organizational Commitment and Support the ethics, Behavioral value, participation, promotion the Trust and Commitment in the organization.

## المقدمة:

إن وجود المنظمات واستمرارها رهن بتحقيق أهدافها ، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزاما للعمل فيها ، فهم المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها ، وتقع على عاتق المنظمة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بأعداد الأفراد العاملين بشكل يعزز إسهاماتهم الفاعلة في هذا المضمار . ففي المجتمعات المتقدمة لاقت موضوعات الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي اهتماما استثنائيا من قبل المهتمين بأمر تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ولم ينقطع هذا الاهتمام بها بل وجهت المساعي نحو

ترسيخها من اجل تأطير مفاهيمها وأبعادها وتأثيراتها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري تزامنا مع مايجري من تطورات حاسمة في العالم. وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي إلى بذل أقصى الجهود من اجل تقصي جذور مفهوم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كونهما ثمرة تراكم التطور الإنساني على مر العصور بوصفها مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات بين الأفراد منذ نشوؤها حتى اليوم. (قدوري، 1998: 1)

إن الثقة والالتزام أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة، الا عندما يصل المديرين إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد عن الجانب التنظيمي ، وعندما يعلم المدراء إن 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 . من هنا تبلورت فكرت البحث وحرص الباحث على دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

## المبحث الأول: منهجية البحث أولا : مشكلة البحث :

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدراً لقدراتها التنافسية إذ يعول عليهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بهم وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم والذي يعد من أهم مقومات كفاءة زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملانهم ومشرفيهم وترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمنظماتهم . إن الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان فالالتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية ، فالثقة العالية تشير إلى الالتزام العالي لدى العاملين في المنظمة ، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية ، مما يخلق مناخا من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المنظمة مما يقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة .

ضمن هذا الإطار تبلورت فكرت البحث وحرص الباحث على دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، ولقد تم معالجة مشكلة بحثية مفادها :

إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان ، 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 .

### ثانياً: أهداف البحث :

- الهدف الرئيسي للبحث بيان طبيعة علاقة الارتباط والأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- طرح أبعاد الثقة والالتزام المنظمي التي حظيت قبولا من أكثر الباحثين واعتمادها في دراستنا .
  - 2- بناء أنموذج افتراضي يبين علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي .
  - 3- التعرف على أبعاد الثقة الأكثر تأثيرا في الالتزام التنظيمي .

### ثالثاً: أهمية البحث :

- 1- الأهمية النظرية : يتناول البحث موضوعين مهمين نالا اهتماما كبيرا من قبل الباحثين على مدى العقود الماضية إذ تعد الثقة عنصرا من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي يمكن أن يساهم في تكوين أفراد ملتزمين يظهرون نماذج سلوكية تعبر عن مدى شعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظمة والبقاء فيها لأطول مدة .
- 2- الأهمية الميدانية: يأخذ البحث أهميته الميدانية من خلال محاولته تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الميدان المبحوث من اجل إثارة اهتمام المنظمة المبحوثة بشأن الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي .

### رابعاً: حدود البحث :

- أ-الحدود البشرية : أختار الباحث عينة البحث المتمثلة بـ ( 40 ) شخصاً من العاملين في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية ، وقد ضمت العينة أغلب مجتمع البحث بسبب صغر حجمه .
- ب- الحدود المكانية:اختار الباحث- دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت موقعا لإجراء الدراسة ، كونهما من المنظمات الخدمية المهمة تقدم خدمات متنوعة لشرائح واسعة من المواطنين ذوي الدخل المحدود، وقد تم عمل استبانة وتوزيعها على الأقسام الموجودة في الدائرتين المذكورتين .

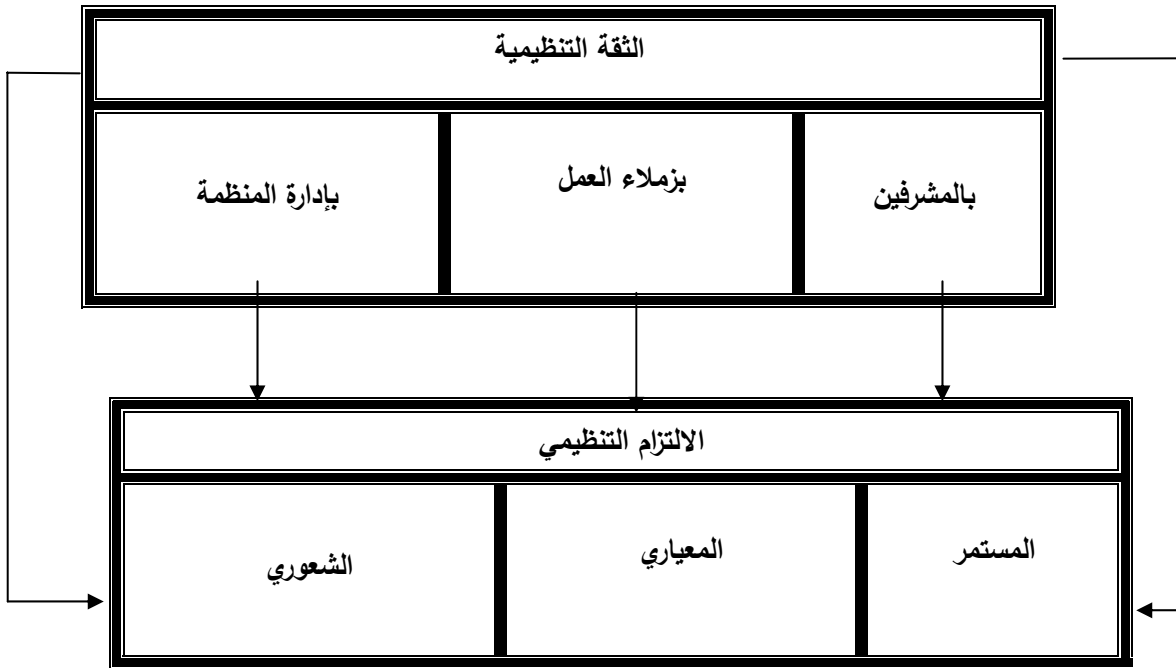
### خامسا: إجراءات بناء أداة البحث :

- أ - قد تم إعداد الاستبانة اعتمادا على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، و الإطلاع على القوائم الجاهزة والقوائم الواردة في بعض الدراسات السابقة.
- ب - المقابلات الشخصية لبعض التدريسيين في الجامعة في مجال الإدارة وعدد من الخبراء والمختصين في هذا المجال .

### سادسا: أنموذج البحث وفرضياته:

- من اجل تحقيق أهداف البحث وبيان توجهاته فقد صمم أنموذج افتراضي يوضحه الشكل ( 1 )  
يبين أبعاد الثقة والالتزام وعلاقات الارتباط والأثر بينهما .

شكل ( 1 ) أنموذج البحث



المصدر : إعداد الباحث

واعتمادا على هذا النموذج تم صياغة الفرضيات الآتية :

**الفرضية الرئيسية الأولى :** هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ،  
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي .
- 2- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي .
- 3- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بإدارة المنظمة والالتزام التنظيمي .

**الفرضية الرئيسية الثانية :** هناك تأثير معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي ،  
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- هناك تأثير معنوي للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي .
- 2- هناك تأثير معنوي للثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي .
- 3- هناك تأثير معنوي للثقة بإدارة المنظمة في الالتزام التنظيمي .

### **خامسا : أساليب جمع البيانات :**

اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها البحث على الأساليب الآتية :

- 1- الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث .
- 2- استمارة الأستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث وحدد أسلوب ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين وقد روعي في تصميم الاستمارة اختيار المتغيرات التي تقيس بعدي الثقة والالتزام وبما يتناسب مع صيغة نشاط المنظمة المبحوثة، ومن الجدير بالذكر إن متغيرات الأستبانة المشار إليها في الملحق ( 1 ) عززت من خلال المحتوى النظري للموضوع .

### **سادسا: التحليل الإحصائي للبيانات :**

استخدمت البرمجية الإحصائية " SPSS " لتحليل البيانات المستحصلة من المبحوثين وقد

شملت الأساليب الإحصائية الآتية :

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بغرض وصف متغيرات البحث
- 2- تحليل الارتباط والانحدار .

## المبحث الثاني: الجانب النظري الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أولاً: الثقة التنظيمية : Organizational Trust

### 1- نشأة وتطور الثقة التنظيمية :

على الرغم من إن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها ، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية ، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار ( Erikson ) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي ، 2008 : 39،40 ) .

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ وصف ( Goffman 1963 ) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهرى للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية ،. وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل . و الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل ( Luhman,1979 ) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك انجاز فرق العمل الأكثر كفاءة (Strater,2005:87) . وخلال التسعينات نال موضوع الثقة باهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية .

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة ( السلطة، تقسيم العمل، نطاق الأشراف ) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة ، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية اليابانية (z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة (الثقة، المهارة، المودة) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية. (الطائي، 2007: 61)

## 2 - مفهوم الثقة وتعريفها :

على الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية ألا أن دراستها في المنظمات ظلت صعبة ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، ويعود الأمر وفقاً لوجهة نظر البعض منهم لأسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها وتداخل بعض المفاهيم معها كالتعاون Cooperation، والاعتماد depended، والتنبؤ forecasting، وتعدد الصلة المباشرة للثقة بحقول علمية متعددة ( الفلسفة، السياسة، والاقتصاد.....)(Sembenek,2007:5)، إلا إن ذلك لم يمنع الكثير من الباحثين من الخوض في المفهوم، أن دراسات الثقة منذ الخمسينات من القرن العشرين قد تناولت الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من السمات الشخصية وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدأت ملامحه تبرز في العقدين الأخيرين من القرن العشرين والذي يعد الثقة عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي social organizational capital يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة أسوة برؤوس أموالها الأخرى. (العنزي، والساعدي: 2004، 49 - 50).

وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كلمة ( وثق به يثق ثقة إذ ائتمنته) ( الرازي ، 1983 : 708 ) ، ( ابن منظور، 1978 : 876 ) أوهي ( ائتمان، وموضع ثقة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها) ( البعلبكي، 1971: 997) أما في معناها الاصطلاحي ووفق قاموس(Oxford 2003:799) فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الإيجابي الذي يملكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، ولم يقتصر تعدد مفاهيم الثقة في القواميس فقط كما مر آنفاً بل امتد ذلك إلى تعدد وتباين رؤى الباحثين حوله عبر الحقول العلمية ذات العلاقة، لتصب كل منها في اتجاه معين حول الثقة، وبعد المراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفقها وعلى النحو التالي: 1- ضمن المنظور النفسي 2- ضمن المنظور الاقتصادي 3- ضمن المنظور الاجتماعي(الطائي، 2007: 61) ، وسوف نتناول المنظور الاجتماعي تماشياً مع توجهات البحث، فقد ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الثقة على إنها درجة أيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات



التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدائها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه يرى (Starter, 2005:88) بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات. وعرفتها (الطائي، 2007: 61) بأنها (أيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة )

أما (الشكرجي، 2008: 57) فتعرف الثقة التنظيمية بأنها (توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية 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). ويرى الباحث إن التعريف الأخير هو التعريف الأقرب والمنسجم مع توجه البحث الحالي ويعبر عن معنى المصطلح المراد به في البحث محل الدراسة.

### 3 - أهمية بناء الثقة في المنظمة :

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد ، والمنظمة ) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، و مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي (Amico,2003:5) ، وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني وفقا لرأي (Gambetta,1988) (Dominguez & pels ,2004 :1-40)، أن العمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة (العنزي ، الساعدي ، 2004: 54) (ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال ( Gillespi& Mann , 2000: 2).

أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع ، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة. (الطائي، 2007:64).

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة (العنزي ، الساعدي ، 2004 : 57).

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها ، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، و يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق .

#### 4- أبعاد الثقة التنظيمية:

متعددة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ، ولكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد حظيت قبولا من أكثر الباحثين و تم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات والبحوث منها دراسة (Nyhan and Marlow,1979);(Dirks and ferrin,2002);(Strater,2005) (Adams ,2004) وهي :

##### أ- الثقة بالمشرفين : Trust supervisors

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai ,1999: 898)، و الثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة ، إذ إن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها ، إذ انه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمينا أو يعمل على استغلالهم :Robbins,2003 ( 337 ) .

##### ب- الثقة بزملاء العمل : Trust Co-Worker

المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra&Gupta,2003:34) ، وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على

مجموعات أو فرق العمل ، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك ، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة Dirks & Ferrin (2002 : 113) .

### ج- الثقة بإدارة المنظمة : Trust in Organization Management

إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين ، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار ، وإذا ما ريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها ، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية لا بد من وجود الثقة المتبادلة ، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم (العنزي ، الساعدي ، 2004 : 56) .

وهناك من يعتبر الثقة التنظيمية بأنها مصدر للميزة التنافسية ، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل وتنظيم جماعي والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة (Leana & van Buren , 1999:547) فلا احد من الناس يستطيع تصنيع الثقة أو يفترض وجودها ، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته واستثماره ، فالثقة موجودة ينمو ويتعزز لذاته ، فهي بنفس الوقت احد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي فضلا عن المعايير وشبكات العمل ، وبالرغم من إن هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها ، إلا أنها تعزز قابليات الأفراد ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة social structural of organizational ( prusak & Cohen , 2001: 86-93 ) .

## ثانياً : الالتزام التنظيمي : Commitment : Organizational

يعد الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بداية الخليقة ، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية ، وقد أكد القران الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليه ، ويصف الباري عز وجل الوفاء بالعهود بالصدق والتقوى كما جاء في قوله الكريم (والموفون بعهدهم إذا عهدوا والصابرين في البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون) ( البقرة ، آية : 177) ، ويدلنا تاريخنا العربي الإسلامي على شواهد كثيرة تبرز أهمية الالتزام وما

يترتب على ضعفه أو فقدانه من نتائج وخيمة ، فيمكن عد أحد الأسباب الرئيسية لخسارة المسلمين في معركة أحد هو ضعف التزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بتعليمات ووصايا الرسول(صلى الله عليه وسلم) (سعد العنزي ، غني الزبيدي ، 2006 : 117 - 118 )

أما الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي فقد بدأ منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، تحديدا بدايات ( 1950)) ، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية ، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية والألمانية ، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين شيء مقدس لديهم ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لمنظماتهم. (الوزان، 2006 : 33). وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، وهنا يجب الرجوع إلى أصل كلمة الالتزام ومصدر اشتقاقها ، فقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة من الفعل لزم ، يلزم الشيء فلا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والأيمان بالشيء ( بن منظور، الجزء 15 : 365) أما معناها الاصطلاحي وطبقاً للمعجم الانكليزي ( Oxford ) ( انه أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك ) ( Oxford ,2003:114 )

**1- تعريف الالتزام التنظيمي :** يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية والتنظيمية ( رشيد، 2004 : 12 ) وأخذ أبعادا واتجاهات واسعة وخضع لوجهات نظر متباينة ، و تعددت المحاولات لإيجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام المنظمي ، ولقد وردت تعريفات متعددة للالتزام التنظيمي نستعرض بعض منها :

إن الالتزام التنظيمي هو احد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ، كما انه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب (العنزي ، الزبيدي ، 2006 : 117 - 118 )

وهناك من يرى إن الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الأيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم ( خضير ، نعمة عباس وآخرون، 1996،

(77) ، وعبر عن الالتزام بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية وترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ، من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة ( عبد الوهاب ، خطاب ، 1993 : 58) ، وهناك من يرى إن الالتزام التنظيمي ذا مستويين كلي وجزئي (4; Jarive, 2000) وبموجب هذا التعريف إن التزام الفرد تجاه المنظمة قد يقتصر على احد مكوناتها أو عناصرها وتسعى المنظمات الحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة ( أهدافا، قيما ،أنشطة وأعضاء) ولكن مثل هذا الالتزام صعب الحصول عليه دائما ولجميع الأفراد فالمنظمة تشجع أن يكون للفرد التزاما على مستوى معين من المنظمة وصولا للالتزام أوسع (العنزي ، الزبيدي ، 2006 : 119 )

2- أهمية الالتزام التنظيمي : إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ونالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب والباحثين ، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها ( 504 : 2003 ,Stall worth) ،وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة الأعمال لاتوجد هناك منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من اجل تحقيق تلك الأهداف ( 31 : 2000 , Rowden ) وإن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظماتهم (372: 1994 , Dunham, et al) والأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون إنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط منظميه قوية وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم ويزداد التزامهم تجاه المنظمة ويقل دوران العمل والغياب ( 2: 2002 , Ahuja, et al )

تأسيسا على ما سبق يمكن أن تتمثل أهمية بناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم بالنتائج الآتية: (الطائي، 2007: 85)

1- إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل ، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها ( عبد الباقي ، 2005 : 316 )

2- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي

3- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية

- 4- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد
- 5- انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة ( اللوزي ، 2003 : 128 )

3- أبعاد الالتزام التنظيمي : لقد طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وهي تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي مايلي :

أ- الالتزام الشعوري Affective Commitment: هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق ، الحنان ، السعادة ، الانتماء ، الرغبة ) (Jaros, et al,1993: 952) فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها ، وان قيمه تنسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها ، ( Ugboro & Obemy,2001 : 6 ) وقد يتطور الالتزام الشعوري للفرد اعتمادا على ثلاث أسس متمثلة: (Meyer & Herscovitch,2001: 319)

1- القيم المشتركة value participation

2- وضوح الأهداف وتطابقها clear of objectives

3- الاندماج الشخصي personality interaction

فالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل(الطائي ، 2007 : 87) .

ب- الالتزام المعياري Normative Commitment : ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام(Kuehn & Busaidi,2001 : 24) ، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة ( التوجه الثقافي أو العائلي ) أو بعد دخوله المنظمة ( التوجه التنظيمي ) ( Lagomarion & Cardona ,2003 : 196 ) وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري (Ugboro & Obemy,2001 : 6) .

ج- الالتزام المستمر *Continuance Commitment* : وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها (الصيرفي، 2005: 219، 220) واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها وتمثل (علاقات وزملاء العمل، التقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة..... المنافع الأخرى) كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمراً مكلفاً بدرجة كبيره بالنسبة للفرد (Ugboro & Obemy, 2001: 6).

4 - العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي : هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي منها يقع داخل وخارج بيئة المنظمة وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حولها ، فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت ( بالسمات الشخصية، الخصائص الوظيفية ، الخصائص التنظيمية ) أما بحوث التسعينات فقد اضافة العوامل البيئية (فرص العمل البديلة ) لتأثيرها بالالتزام التنظيمي ( Meyer, et al, 2004 : 996 ) ، وفي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتحديد العمل وتحدياته وعلاقات القائد بالأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية (العنزي، الزبيدي، 2006 : 125).

5 - بناء ثقافة الالتزام التنظيمي : مما لاشك فيه أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها ، فالالتزام يولف جزء من ثقافة المنظمة ، ولكن هل الالتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بنائه ؟ إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة ، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد ، فهو يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله المنظمة (العنزي ، الزبيدي ، 2006 : 125 - 126).

أما فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام التنظيمي ، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة . فقد أشار (Dessler, 2003: 482- 483) إلى بعض هذه الممارسات وهي :

1- وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد : أن الأفراد أعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها ، وعلى مدراء المنظمات أن يعرف ذلك ومحاولة إشراكها في عملية اتخاذ القرارات .

- 2- ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة .
- 3- وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي ، فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد .
- 4- إشعار الموظف بالأمان : لكي يشعر العاملين بالأمان على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل .
- 5- وضع نظام للحوافز والمكافآت : لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين فيها .
- 6- مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات : ويتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم ، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية .

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولا : واقع الثقة والالتزام في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت

1 - نبذة مختصرة عن المنظمتين المبحوثتين وعينة البحث :



ليان علاقة الارتباط والأثر للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي يتطلب الأمر التحقق من فرضيات البحث في المنظمتين المبحوثتين وقد تم اختيار دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ميدانا لإجراء الدراسة ، كونهما من المنظمات الخدمية المهمة ، إذ أن دائرة التقاعد تقدم خدماتها المتمثلة بانجاز معاملات التقاعد لشريحة من الموظفين المحالين على التقاعد ، أما دائرة الرعاية الاجتماعية فهي تقدم خدمات متنوعة لشرائح واسعة من المواطنين ذوي الدخل المحدود بما يتطلب من هاتين المنظمتين إيجاد المناخ التنظيمي الذي يضمن الاستقرار النسبي للعاملين بها لزرع الثقة في نفوسهم لتحقيق التزامهم تجاه وظيفتهم ومنظمتهم ما ينعكس على تحسين أدائهم في تقديم الخدمات المكلفين بها تجاه المتعاملين معها .

## 2- وصف الأفراد المبحوثين :

تم توزيع (40) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة في المنظمتين بواقع ( 20 ) استمارة لكل منظمة وقد تم استلام ( 37 ) استمارة صالحة للتحليل ، وقد تم إعداد الاستبانة اعتمادا على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ( الطائي : 2007 ) التي اعتمدت بدورها على مقياس (الساعدي : 2002) الذي اعتمد على مقياس (Meyer&Allen:1997) ويشير الجدول ( 1 ) للخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين :

الجدول ( 1 ) خصائص الأفراد المبحوثين

المتغير	التكرار	%
الفئة العمرية	35 فأقل	59%
	31-40	22%
	41-50	19%

لا يوجد	لا يوجد	50 فأكثر	
%100	37	المجموع	
%65	24	ذكر	الجنس
%35	13	أنثى	
%100	37	المجموع	
%43	16	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
%24	9	دبلوم	
%22	8	اعدادية	
%11	4	متوسطة	
%100	37	المجموع	
%51	19	5-1	مدة الخدمة
%22	8	10-6	
%8	3	15-11	
%3	1	20-16	
%16	6	21 فأكثر	
%100	37	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث

- ويمكن إيجاز أهم الخصائص التي تميز بها أفراد العينة دون الحاجة إلى سرد التفاصيل حيث أن الجدول (1) يوضح ذلك بالتفصيل :
- 1- بالنسبة للفئات العمرية فالجدول (1) يوضح أن الفئة العمرية الأولى (35) سنة هم الأكبر من بين الأفراد المبحوثين حيث يشكلون ما نسبته (59%) وهي نسبة كبيرة نسبياً ويمكن أن تعطي مؤشرات ايجابية عن دقة النتائج المستحقة تجاه متغيرات البحث بحكم كونهم أكثر تفاعلاً واندفاعاً في مجال العمل الوظيفي .
- 2- بالنسبة لجنس المبحوثين فقد تبين إن نسبة الذكور (65%) أما نسبة الإناث (35%) وهذا يشير إلى أن المعدل الأكبر كان من الذكور في المنظمتين المبحوثتين .

3- أما بالنسبة للتحصيل العلمي فقد تبين أن 43% من المبحوثين يحملون مؤهلا جيدا (وهم من يحملون شهادة البكالوريوس) مما يمكنهم من فهم مكونات استمارة الأستبيان والتعامل معها تعاملًا علميًا .

4- أما بالنسبة لسنوات خدمة المبحوثين فيشير الجدول (1) تباين مديات الخدمة حيث إن أقل خدمة هي (5) سنوات وتتصاعد لتصل إلى (21) سنة فأكثر ، وهذا يشير إلى النضج الذهني مما يمكنهم من إعطاء تصور واضح عن المتغيرات الخاصة بأبعاد الدراسة.

## ثانيا : اختبار نموذج البحث وفرضياته

### 1- وصف متغيرات الثقة التنظيمية وتشخيصها :

تتحدد مهمة هذا المحور في تشخيص آراء عينة البحث ومواقفهم التي تفصح عن الثقة التنظيمية ، وقد استخدم البرنامج الإحصائي ( SPSS ) للحصول على التكرارات والنسب المؤوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

وتبين معطيات الجدول ( 2 ) إن المعدل العام للوسط الحسابي لبعد الثقة التنظيمية بلغ ( 66 , 3) وبانحراف معياري ( 0,99 ) وباتفاق ( 96 , 64 % ) من الأفراد المبحوثين بالاتجاه الايجابي . ومن أهم المتغيرات التي عززت ايجابية هذا الاتفاق المتغيرين ( X6 ) و( X7 ) إذ أكد ( 81 % ) من المبحوثين إمكانية الاعتماد على زملاء العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم ويقدمون العون والإسناد لزملائهم بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي إذ بلغ الوسط الحسابي لهذين المتغيرين ( 4,05) لكل منهما وبانحراف معياري ( 0,85) و ( 0,78 ) على التوالي يليهما في الترتيب المتغير ( X10 ) إذ أكد ( 81,1 % ) من المبحوثين إن زملاء العمل يقيمون اتصالات فيما بينهم سعيا للفهم المشترك بينهم، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير ( 3,97 ) وبانحراف معياري بلغ ( 0,87 ) .

الجدول ( 2 ) وصف متغيرات الثقة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										المتغير
		لاتفق بشدة		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1,13	3,86	2,7	1	16,2	6	5,4	2	43,2	16	32,4	12	X1
1,16	3,62	10,8	4	2,7	1	18,9	7	48,6	18	18,9	7	X2
1,12	3,49	10,8	4	2,7	1	27,0	10	45,9	17	13,5	5	X3

1,09	3,51	8,1	3	8,1	3	21,6	8	48,6	18	13,5	5	X4
0,91	3,89	2,7	1	2,7	1	21,6	8	48,6	8	24,3	9	X5
0,85	4,05	-	-	2,7	1	16,2	6	51,4	19	29,7	11	X6
0,78	4,05	-	-	5,4	2	10,8	4	56,8	21	27,0	10	X7
0,89	3,92	2,7	1	2,7	1	18,9	7	51,4	19	24,3	9	X8
1,01	3,84	8,1	3	-	-	10,8	4	62,2	23	18,9	7	X9
0,87	3,97	2,7	1	2,7	1	13,5	5	56,8	21	24,3	9	X10
0,88	3,95	-	-	8,1	3	16,2	6	48,6	8	27,0	10	X11
1,03	3,32	8,1	3	8,1	3	35,1	13	40,5	15	8,1	3	X12
0,96	3,57	5,4	2	2,7	1	35,1	13	43,2	16	13,5	5	X13
1,04	3,49	2,7	1	18,9	7	18,9	7	45,9	17	13,5	5	X14
0,98	3,59	2,7	1	10,8	4	27,0	10	43,2	16	16,2	6	X15
1,24	3,43	13,5	5	5,4	2	21,6	8	43,2	16	16,2	6	X16
0,80	3,43	-	-	10,8	4	43,2	16	37,8	14	8,1	3	X17
1,01	3,46	5,4	2	10,8	4	27,0	10	45,9	17	10,8	4	X18
1,05	3,19	5,4	2	18,9	7	37,8	14	27,0	10	10,8	4	X19
0,99	3,54	8,1	3	-	-	32,4	12	48,6	8	10,8	4	X20
0,99	3,66	4,96		7,02		22,95		46,87		18,09		المعدل العام
		12,01						64,96				

المصدر: إعداد الباحث

## 2- وصف متغيرات الالتزام التنظيمي وتشخيصها :

تبين معطيات الجدول ( 3 ) إن المعدل العام للوسط الحسابي لبعد الالتزام التنظيمي بلغ (3,96) وبانحراف معياري ( 0,88 ) وبتوافق (79% ) من المبحوثين بالاتجاه الايجابي يقابله ( 8% ) من المبحوثين لم يؤيدوا التزامهم تجاه منظماتهم .

ومن أهم المتغيرات التي عززت ايجابية هذا البعد هو المتغير ( X27 ) إذ أن ( 95% ) من المبحوثين تهتمهم سمعة ومستقبل المنظمة التي يعملون فيها ، ويؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ( 4,41 ) وبانحراف معياري ( 0,60 ) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين .

وجاء المتغيرين ( X21 ) و( X22 ) في الترتيب الثاني من حيث الأهمية إذ أكد ( 95% ) ( 84% ) من المبحوثين أنهم يشعرون وبجديه بان مشاكل منظماتهم كأنها مشاكلهم الخاصة بهم وإنهم يشعرون بإحساس قوي بانتمائهم لمنظماتهم، ويؤيد ذلك الوسط الحسابي للمتغيرين ( 4,24 ) لكل منهما وبانحراف معياري ( 0,05 ) ( 0,72 ) على التوالي .

الجدول ( 3 ) وصف متغيرات الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										المتغير	
		لاتفق بشدة		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0,55	4,24	-	-	-	-	5,4	2	64,9	24	29,7	11	X21	
0,72	4,24	-	-	-	-	16,2	6	43,2	16	40,5	15	X22	
0,90	4,16	2,7	1	-	-	16,2	6	40,5	15	40,5	15	X23	
0,80	4,16	-	-	2,7	1	16,2	6	43,2	16	37,8	14	X24	
0,89	4,14	2,7	1	2,7	1	8,1	3	51,4	19	35,1	13	X25	
0,74	4,11	2,7	1	-	-	5,4	2	67,6	25	24,3	9	X26	
0,60	4,41	-	-	-	-	5,4	2	48,6	8	45,9	17	X27	
0,74	4,11	-	-	2,7	1	13,5	5	54,1	20	29,7	11	X28	
1,11	3,62	5,4	2	13,5	5	13,5	5	48,6	8	18,9	7	X29	
1,22	3,54	10,8	4	8,1	3	16,2	6	45,9	17	18,9	7	X30	
1,34	3,03	18,9	7	16,2	6	21,6	8	29,7	11	13,5	5	X31	
0,95	3,76	5,4	2	2,7	1	18,9	7	56,8	21	16,2	6	X32	
0,88	3,96	4,05		4,05		13,05		49,54		29,25		المعدل العام	
		8,10				13,05				78,79			

المصدر : إعداد الباحث

## 3-تحليل علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي :

تشير معطيات الجدول ( 4 ) إلى وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثين على المستوى الكلي إذ بلغت قيمته ( 54% ) وهو ارتباط موجب ومتوسط القيمة ويعبر عن ملامح مهمة في إطار الميدان المبحوث إذ انه كلما زادت ثقة العاملين بإدارة المنظمة ويزملائهم ومشرفيهم كلما زاد التزامهم وتمسكهم بمنظمتهم .

الجدول ( 4 ) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على مستوى المنظمين المبحوثين

الالتزام التنظيمي	الثقة التنظيمية
0 .47 **	الثقة بالمشرفين
0. 52**	الثقة بزملاء العمل

الثقة بإدارة المنظمة	0.45**
المؤشر الكلي	0.54

المصدر : إعداد الباحث

حيث تعني العلامة (\*\* ) ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوي ( $p \leq 0.01$ ) ( $N=37$ ) عينة البحث . ويمكن الوقوف على علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الآتي :

أ- العلاقة بين الثقة بالمشرفين والالتزام المنظمي : بلغت قيمة الارتباط بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي ( 47% ) عند مستوى معنوية ( 0,01 ) الجدول ( 4 ) .

ب- العلاقة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام المنظمي : بلغت قيمة معامل الارتباط بين الثقة بزملاء العمل والالتزام المنظمي ( 52% ) الجدول ( 4 ) . وهي قيمة معنوية موجبة ومقبولة عند مستوى معنوية ( 0,01 ) وهذه تتفق مع ما ذهب إليه ( Becerra& bupbal.2003 ) .

ج- العلاقة بين الثقة بإدارة المنظمة والالتزام التنظيمي : يلاحظ من الجدول ( 4 ) إن هناك علاقة ارتباط معنوية ضعيفة ولكنها موجبة بين الثقة بإدارة المنظمة والالتزام التنظيمي قد بلغت ( 45% ) عند مستوى معنوية ( 0,01 ) وهذه النتيجة تتفق ما أكده (الساعدي العنزي، 2004، : 56 ) من إن نقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ويجعلهم يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها .

وتأسيسا على ماسبق يمكن قبول فرضية البحث الرئيسية الأولى على مستوى المنظمين المبحوثين ، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

#### 4- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث :

نتناول في هذا المحور علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها، وسيتم عرض نتائج الاختبار

كالآتي :

أ- علاقة تأثير الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي على المستوى الكلي : يبين الجدول ( 5 ) إن أبعاد الثقة التنظيمية كمتغيرات تفسيرية تؤثر مجتمعة معنويا في الالتزام التنظيمي كمتغير مستجيب ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة والبالغة ( 14,40 ) ومستوى الدلالة لها البالغ ( 001 )، وهو اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ ( 0,05 )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ( 29 )، عند

درجتي حرية ( 1,35 ) والذي يدل على إن التغيير في الالتزام المنظمي يفسره أبعاد الثقة التنظيمية بمقدار ( 29% ) .

ومن خلال متابعة معاملات B واختبارنا لها تبين إن قيمة B بلغت ( 0.54 ) وهذا يدل على إن زيادة الثقة التنظيمية للأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبمشرفيهم وزملائهم بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الالتزام بمقدار ( 0.54 ) وحدة وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول ( 5 ) نتائج تأثير الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي ( على المستوى الكلي )

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	الثقة التنظيمية			المتغير التفسيري
		R. <sup>2</sup>	B <sup>1</sup>	B0	
.001	14.40	.29	.54 ( 3 . 795 )	2.42 ( 5 . 875 )	المتغير المستجيب الالتزام المنظمي

( ) t( المحسوبة d,f ( 1,35 ) N= 37 P ≤ 0.05 المصدر : إعداد الباحث

ب- علاقة التأثير بين ابعاد الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الفرعية :  
يعرض الجدول ( 6 ) تأثيرا بعاد الثقة التنظيمية المتمثلة (بالثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالمشرفين ، الثقة بالزملاء ) كمتغيرات تفسيرية في الالتزام المنظمي كمتغير مستجيب في المنظمتين المبحوثتين وعلى النحو الآتي :

الجدول ( 6 ) نتائج تأثير أبعاد الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	الثقة التنظيمية					المتغير التفسيري
		R. <sup>2</sup>	الثقة بإدارة المنظمة B <sup>3</sup>	الثقة بزملاء العمل B <sup>2</sup>	الثقة بالمشرفين B <sup>1</sup>	B0	
.002	6.07	.36	.17 ( . 62 )	.39 ( 2 . 55 ) <sup>x</sup>	.16 ( . 55 )	1,92	المتغير المستجيب الالتزام المنظمي

( ) t( المحسوبة d,f ( 3,33 ) N= 37 P ≤ المصدر : إعداد الباحث

يبين الجدول ( 6 ) إن هناك تأثيراً معنوياً للثقة بالمشرفين كمتغير تفسيري في الالتزام التنظيمي كمتغير مستجيب، إذان قيمة (B) بلغت (16.0) ، وهي قيمة ضعيفة ولكن تدل على إن هناك دور للثقة بالمشرفين في تحقيق الالتزام المنظمي، ولكنه اقل قياساً بالثقة بزملاء العمل وبإدارة المنظمة أما الثقة بزملاء العمل فقد بلغ التأثير المعنوي لها في الالتزام المنظمي من خلال قيمة (B) (39.0) وهي قيمة ضعيفة أيضاً ولكن تعد أعلى تأثير في الالتزام المنظمي مما يدل على أهمية الثقة بين العاملين أنفسهم والتي يترتب عليها قدراً من الالتزام المنظمي لديهم تجاه منظماتهم ، ويبين الجدول أيضاً إن هناك تأثيراً معنوياً للثقة بإدارة المنظمة في الالتزام المنظمي إذ بلغت قيمة (B) (17.0) وهي قيمة ضعيفة أيضاً ولكن يمكن للإدارة المنظميتين أن تسعيا جاهدتين لزيادة الثقة بينهم وبين العاملين من اجل أن يزداد الالتزام المنظمي لدى عاملهم ويمكن أن يتحقق ولائهم تجاه منظماتهم ، ويدعم تلك القيم الثلاث قيمة (F) المحسوبة البالغة ( 6.07 ) ومستوى الدلالة لها (0.002) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة ( 0.05 ) .وبناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية . الجدول ( 1 ) خصائص الأفراد المبحوثين

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات: أولاً : الاستنتاجات :

يمكن إيجاز أبرز ماتوصل إليه الباحث من استنتاجات كما يأتي :

- 1- تعتبر الثقة التنظيمية هي الجزء الأكثر أهمية في المنظمة وإحدى مكوناتها وأعمالها الاجتماعي التنظيمي وهي عنصر أساس في تحقيق فاعلية المنظمة ، فالثقة التنظيمية من السمات صعبة البناء سهلة الهدم .
- 2- لقد تبارى الباحثين في تحديد مفهوم واضح ودقيق لقياس الثقة التنظيمية ولكنهم واجهوا صعوبات في ذلك كون الثقة التنظيمية هي مفهوم إدراكي وغير ملموس .



- 3- نال موضوع الالتزام المنظمي باهتمام الكثير من الباحثين والفلاسفة لما له من أثر كبير في نجاح المنظمة واستمرارها في بناء الأعمال التنافسية نتيجة للالتزام الأفراد بأهداف المنظمة.
- 4- لقد اختلف الباحثون في وضع مفهوم واضح لظاهرة الالتزام المنظمي ، لصعوبة الكشف عنها ، لكونها تتعلق بمكون داخلي ، والسلوكيات التي يديها الأفراد داخل المنظمة غير كافية للتعبير عما يشعر به ، وتداخل الالتزام مع غيره من المتغيرات التنظيمية والسلوكية .
- 5- إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين ، و بزملاء العمل ، و بإدارة المنظمة ) تساهم في بناء الالتزام المنظمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها .
- 6- كشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :
- أ- اتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية في المنظمين المبحوثين .
- ب- اتفاق وجهات نظر الأفراد المبحوثين الدراسة حول الالتزام المنظمي تجاه منظماتهم ويؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (78.79 %).
- 7- كشفت نتائج علاقة الارتباط بين الثقة والالتزام المنظمي الآتي :
- أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقة والالتزام على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام المنظمي.
- ب- يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام المنظمي .
- 8- يستدل من جميع النتائج السابقة إن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام المنظمي من حيث العلاقة والأثر وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن الثقة التنظيمية وما لها من تأثير ايجابي في تعزيز الالتزام المنظمي.

### ثانياً : التوصيات :

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يأتي :
- 1- أن تتولى الإدارة العليا في المنظمين المبحوثين موضوع تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الالتزام المنظمي وهذا لا يتحقق بقرار إداري وشخصي وإنما يأتي من خلال تعزيزا لقيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام المنظمين .
- 2- بناء ثقافة منظميه قائمة منطلق العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية لدى العاملين من خلال إشاعة الثقة بين الأفراد داخل المنظمين المبحوثين بوصفها موجودا استراتيجيا غير قابل للتقليد والمنافسة.

3- ينبغي على المنظمات المبحوثتين بشكل خاص والمنظمات بشكل عام إلى التأكيد على اعتماد جميع العاملين إستراتيجيتي الالتزام الشعوري والمعياري لدورها الكبير في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وذلك من خلال :

- أ - تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين ،
- ب - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية ، والقناعة من ان الجهود المبذولة في صالح الجميع.
- ج - بناء وإشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للمنظمة ونظرتهم إليها على أنها مصدر رزقهم ونجاحها يعد نجاح لهم .
- د - انتهاج سياسة أكثر ديمقراطية اتجاه العاملين وبناء علاقات طيبة معهم لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع

## المصادر

### أولاً : المراجع والقواميس :

- 1- القران الكريم
- 2- ابن منظور ( 1978 ) قاموس لسان العرب، بيروت .
- 3- البعلبكي ، منير
- 4- الرازي ،محمد بن أبي بكر ،(1983) " مختار الصحاح "، دار الرسالة، الكويت .

## ثانياً: المصادر العربية :

### أ- الكتب

- 1- اللوزي، موسى، (2003) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 2- عبد الوهاب ،علي محمد ، و خطاب،عبيدة السيد ،1993 ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- 3- عبد الباقي ، صلاح الدين ،2005 ، مبادئ السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية الإسكندرية .

### ب- الرسائل والأطاريح الجامعية:

- 1- الطائي، رنا ناصر صبر، 2007 ، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 2- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ،(2001)، أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 3- الوزان ، خالد محمد احمد ، 2006 ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .
- 4- الشكرجي ، أسماء طه نوري ، 2008 ، اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رسالة دكتوراه ، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 5- عباس، سحر قدوري ، ( 1998 ) اثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين ، دراسة ميدانية في المنشأ العامة للمعدات الهندسية الثقيلة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

### ج- الدوريات :

- 1- العنزي، سعد علي، الزبيدي، غني دحام ، 2006 ، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 61 .
- 2- العنزي، سعد علي ، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ، 2004 ، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العدد ، 5 .
- 3- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ،(2002)، بناء مقياس الثقة بالآخرين ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد ، مجلد(9) ، العدد(31) .
- 4- رشيد ، مازن فارس ، 2003 ، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بعض المحددات والآثار ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (43) ، العدد (5) .
- 5-خضير ، نعمة عباس وآخرون ،1996 ، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ،دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31 .

### ثالثاً: المصادر الأجنبية :

#### A: Books

- 1-Deseler,G;(2003 ); Human Resource Management ; 9th Ed; prentice Hall, New Jersey .
- 2-Oxford, (2003) ,Worked power Dictionary, for Learner of English, Oxford, University press, New York .
- 3- Leana ,G .R & Van Buren III . ,(1999) ,Organizational SocialCapital and Employment practices, Academy of Management Review .vol. 24,N3 .

#### B :Periodical

- 1-Dirk ,K.T., & Ferrin (2002) Trust in Leadership : Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices., Journal of Applied psychology Vol 87.

- 2- Straiter,K., (2005)" The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment" Journal of Leadership Studies, Vol.1,I.
- 3- Meyer , J. P .and Allen , N. J ., and Herscovitch , (2001), Commitment in the Workplace :Toward A general Model, Human Resource Management Review Vol. 11,
- 4- Meyer , J. P .and Allen , Becker ,T .E .,and Vandenberg ,C., (2004) ,Employee Commitment and Motivation a Conceptual Analysis and Integrative Model , Journal of Applied Psychology , Vol. 89, No.6.
- 5-Amico, l., (2003) , "Examine Determinants Management of Trust :Evidence from a Laborat Experiment" , paper presented at the National public Administration Research Conference Washington , d.c.,on October ,10.
- 6-Jaros , s.J., J. M ., Koehler , J .W., and Sincich ,T ., (1994), Effective and Moral Commitment on the Withdrawal process: An Evaluation of Eight Management Journal, Vol. 36 .
- 7- Dunham , R.B., Grube, ,J.A., and Castande, M .B.,(1994) , Organizational Commitment :The utility of an Integrative Definition , Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No.3.
- 8- Stallworth,H.L., (2003), Mentoring Organizational Commitment and Intentions to Leave public Accounting, Managerial Auditing Journal, Vol. 18, No.5.
- 9- Kuehn ,W.Kermit & AL –Busaidi, Yousif ,(2001) , A Comparison of Organizational Commitment between National and Expatriate Employees in public and private Sector Organization " ,Academy of International Business,vol.1.

10- Prushaks ,L ., & Cohen , D., (2001), How To Invest In Social , Capital,Harvard Business Review ,June .

11- Pillai ,Chnechiem ,C.A., and Williams , E.C.,(1999) , Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership Atwo Sample Study, Journal of Management Vol.25, No.6.

### **C: Articles**

1- Dominguez, L& Pels,J.,(2004) "Institutional Environment and the Institutionalization of Marketing Practices in Transactional and Emerging Economies :Testable Hypotheses" Last revised Journal , Vol.1.

### **D: Annuals , conference and work papers:**

1- Sembene ,D.,(2007) ," Give Trust a Chance – A Model of Trust in the Context on IMF –Supported Program ", International Monetary Fund IMFWP/07/42 .

### **E: Thesis and Distributions**

1- Adans ,S ,, (2002) , "The Relationships Among Adult Attachment, Genral Self –Disclosure, and Perceived Organizational Trust " Dissertation Submitted to the Faculty of the Verging polytechnic Institution State University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development .

### **F: Internet**

1- Gillespie , N &Mann, L ., (2000) , The vole of Transformational leadership and values in Predicting teammember ., s trust in their leaders, Academy of Management conference , E mail: n. Gillespie @ pgrad. Unimelb . edu.au .

2- Cerff ,K .,(2002), Establishing Trust During Organizational Trust Formation: A Single Case Study , International leadership Studies

- conference , and the Organizational Trust International leadership conference , [http:// www.regent.edu/ acad./sis.Publication](http://www.regent.edu/acad./sis.Publication).
- 3- Lagomarison , R.& Cardona, P.,(2003), relationship among leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguanian Health Institutions, Working paper, University of Navarra, TESE Business School .
- 4- Scholl, R.W., (2000), " Commitment and Control in Human Resource strategies", Available from, [http// www.cba -uri-edu /Scholl](http://www.cba-uri-edu/Scholl).
- 5- Ugboro ,Isaiah & obeng , Kofi , (2001), " Managing The After Math's of Contracting in public Transit Organizational :Employee perception of Job security Organizational Commitment and Trust", School of Business and Economics, North Carolina A& T ., Available from, [www .ncat .edu/~ transit / kofi.html](http://www.ncat.edu/~transit/kofi.html).
- 6- Jarvi , pentti ,(2000), " Commitment and Occupational Image School of Business and Economics" University of Helsinki, Available from, [www math. Helsinki.FI /analysis/ old/ pentti -gravi/htm](http://www.math.Helsinki.FI/analysis/old/pentti-gravi/htm).

## الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

## م/ استثمار استبيان

الأستاذ الفاضل ..... المحترم  
تحية وتقدير .....

تعد الاستثمار التي بين يديك جزء من دراسة علمية عن موضوع (( تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت )) دراسة تحليلية لعينة من العاملين في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، وتعد الاستثمار مقياس لمجموعة من المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة ، إن تفضلكم في اختيار الإجابة المناسبة التي تتفق وموقفكم من المؤشرات المطروحة ، سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث ، على إن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم .

يرجى التعاون معنا من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة فيها وسنعتز برأيكم ونشكركم على حسن تعاونكم خدمة للبحث العلمي .

يرجى وضع علامة ( ) في الحقل الذي تراه مناسباً .

ملاحظات عامة:

1- يأمل الباحث من السادة المجيبين قراءة العبارات بدقة توخي الدقة لنتائج البحث .

2- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستثمار.

شاكرين تعاونكم معنا .....

الباحث

أولاً :- معلومات تعريفية عامة عن المجيبين :

أنثى

1- الجنس : ذكر



2- العمر :  35 سنة فأقل

40 - 31

50 - 41

50 فأكثر

3-التحصيل العلمي :  بكالوريوس

دبلوم

إعدادية

متوسطة

4- مدة الخدمة الوظيفية /سنة :  5 -1

10 -6

15 -11

20 -16

## ثانيا : الثقة التنظيمية:

يقصد الباحث بمفهوم الثقة التنظيمية: إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي ، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة . ويتضمن هذا المتغير ثلاث أبعاد فرعية :

1- الثقة بالمشرفين: وتعكس ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه .

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا مطلقا
1	معرفة المشرف بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به					
2	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل .					
3	مشرفي في العمل يحب للأخرين ما يحب لنفسه					
4	مشرفي في العمل يعد مشاكل الأخرين مشاكله ويولها نفس الاهتمام					
5	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف					

2- الثقة بزملاء العمل: وتشير إلى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض الأخر اعتمادا على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد ، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين .

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا مطلقا

1	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم				
2	زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي				
3	زملائي في العمل يحبون لأخريين ما يحبون لنفسهم				
4	اشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشاكل التي أواجهها وكأنما مشاكلهم الخاصة بهم				
5	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا				

3- الثقة بإدارة المنظمة : وتشير إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما تعكس إيمانهم بان تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة ، فضلا عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القابليات والقدرات التي تمكنها من انجاز أعمالها .

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	اختصاص الإدارة ومعرفة بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها					
2	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة					
3	إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات					
4	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيًا للفهم المشترك					

5	إدارة المنظمة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت				
6	إدارة المنظمة تقييم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة				
7	إدارة المنظمة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية				
8	إدارة المنظمة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين				
9	منظمتي تطبق النظام على الجميع بالتساوي				
10	إدارة المنظمة تمنح فص ترقية عادلة				

### ثالثاً : الالتزام التنظيمي :

الأيمن القوي للفرد والقبول بقيم وأهداف المنظمة ، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها ، والرغبة القوية في المحافظة على عضويتها . ويتضمن هذا المتغير ثلاث أبعاد فرعية :

1- الالتزام الشعوري : ويشير إلى درجة التزام وارتباط الفرد تجاه المنظمة والنتيجة عن أحاسيسه ومشاعره العاطفية التي تحتم عليه تمسكه بهذه المنظمة .

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	اشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المنظمة وكأنما مشاكل الخاصة بي					
2	اشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المنظمة					
3	اشعر بأني جزء من عائلة في هذه المنظمة					
4	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المنظمة					

2- الالتزام المعياري : ويعكس شعور الفرد بالواجب والمسؤولية اتجاه المنظمة والنتيجة من حمله للقيم والمبادئ الشخصية التي تحتم عليه التمسك بتلك المنظمة .

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المنظمة					
2	هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها					
3	تهمني سمعت ومستقبل المنظمة التي أعمل فيها					

					4	ابذل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة ، من أجل مساعدة منظمتي على تحقيق الأهداف
--	--	--	--	--	---	--

3- الالتزام المستمر: وتشير إلى درجة الالتزام وارتباط الفرد بالمنظمة نتيجة التكاليف المصاحبة لتركه العمل .

ت	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا مطلقا
1	مغادرة المنظمة حاليا بسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات					
2	اشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه المنظمة					
3	الفوائد التي أحصل عليها في هذه المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارى للعمل بها					
4	إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل					

.....

.....

.....