

## مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة

### دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس

## The contribution of organizational trust in the achievement of organizational commitment within the organization Case Study:

### Condor Electronics

ط.د. سمية بختي<sup>1</sup> \* أ.د. نورة قنييفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي

(الجزائر)، bakhti.somia@univ-oeb.dz

<sup>2</sup> جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي (الجزائر)، professeur.guenifa@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/12/30 تاريخ القبول: 2021/09/21

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس. ونظرا لطبيعة متغيرات البحث التي تشمل مجتمع الدراسة ككل، دفعنا هذا لاختيار عينة عشوائية طبقية. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. هذا وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها أن تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس مرتبط مباشرة بتبني ممارسات الثقة التنظيمية، فبناء ثقة العمال بمشرفهم المباشرين وإدارة المؤسسة، وكذلك بناء ثقة العمال بزملائهم في العمل. تساهم مباشرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية - الإلتزام التنظيمي - كوندور إلكترونيكس.

### Abstract:

The study aims to determine how organizational trust contributes regulatory in organizational commitment within Condor Electronics. Due to the nature of the research variables that cover the study community as a whole, we selected a random classed-sample. The questionnaire has been used as an essential tool for data collection. The study reached a number of conclusions, the most important of which was that achieving organizational commitment within

\* المؤلف المرسل: ط.د. سمية بختي

Condor Electronics is directly linked to the adoption of organizational trust practices which are building workers' confidence in their direct supervisors and the enterprise administration, as well as building workers' confidence in their colleagues in work.

**Keywords:** Organizational Trust; Regulatory Commitment; Condor Electronics.

مقدمة: يعد الإلتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين المورد البشري والمنظمات التي ينتمون إليها، كما أن له آثارا مختلفة على اتجاهات وسلوك المورد البشري في المنظمات، فهو أساس المؤسسات الناجحة، ولو اتخذنا أفضل بيئات العمل في العالم كمرجعية لنقارن معها لوجدناها جميعاً تتفق على أن (الإلتزام) بأعلى مستوى هو سبب التميّز. كما أن الإلتزام لا يتحقق بسهولة، فيجب على المنظمات أن تتبنى مجموعة من القيم والممارسات وعلى جميع المستويات الإدارية لتحقيقه، فالمنظمات تتمنى تحقيق أهدافها على أن يكون موردها البشري أكثر جدية في أدائهم لأعمالهم، وأكثر التصاقا واندماجا بها، وأن تستمر لدى أولئك الموارد البشرية الرغبة في البقاء في المنظمة، مستعدين لبذل الجهد المطلوب منهم. فهذه السمات والسلوكات هي من الظواهر التي نالت الاهتمام في الدراسات التنظيمية، لأن لها دورا كبيرا في نجاح المنظمات، فالموارد البشرية التي تكتسب هذه السمات والسلوكات لديهم درجات عالية من الإلتزام، وهذا ما يجعلهم يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أكثر القيم والممارسات التي تحقق الإلتزام تنظيمي هي تلك التي تتضمن تبنيًا صادقًا من قبل القيادة العليا، ويتم تعزيزها ودعمها في جميع أنحاء المنظمة. وقد يكون بناء الثقة التنظيمية من أكثر الممارسات التي تساهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي، فبناء ثقة المورد البشري بزملائه وبمشرفيه وإدارة المنظمة التي يعمل بها يبعث الثقة والارتياح في نفوس المورد البشري الذي سينعكس في عدة سلوكيات من بينها إلتزامهم التنظيمي، فقد يكون مدخل بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمة والمحافظة عليها مساهما رئيسيا في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

سنحاول في مقالنا هذا الإجابة على التساؤل التالي: كيف تساهم الثقة التنظيمية في

تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة كونودر إلكترونيكس؟

والذي يمكن تجزئته إلى عدة أسئلة فرعية وهي:

✓ كيف تساهم ثقة الموارد البشرية بزملائهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل

مؤسسة كونودر إلكترونيكس؟

✓ كيف تساهم ثقة الموارد البشرية بمشرفهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل

مؤسسة كونودر إلكترونيكس؟

✓ كيف تساهم ثقة الموارد البشرية بإدارة مؤسسة كونودر إلكترونيكس في تحقيق

الإلتزام التنظيمي؟

## 1.1 الإطار النظري:

### 1-1-1- الثقة التنظيمية:

#### 1-1-1-1- تعريف الثقة التنظيمية:

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية 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 من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضا، ويتعلمون معا، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الإفتقار الإتصالات، ويحبط التعاون ويقلل من الإلتزام(فارس،2014، ص 166).

ولقد تعددت مفاهيم الثقة التنظيمية سنستعرض لبعض منها:

"إن الثقة بتعريف بسيط هي معرفة أو توقع طرف أن الطرف الآخر سيقوم بكل

شيء من أجله"(سولومون، وفلوريس، ب س، ص15)، بمعنى أنها إيمان طرف بأن الطرف

الأخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة وبذلك تصبح المعلومات المشتركة بين الطرفين شاملة بشكل كبير ودقيقة ومنضبطة ( Levy & A.Weitz, 2001, p432 ), فالثقة التنظيمية هي الشعور الذي يحمل العامل بالتفكير على أن مؤسسته سوف تقوم بمساعدته في حالة من عدم اليقين (BIGOU-LAREEtall, 2014, p90).

"الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بأهداف و قرارات و السياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا و الإلتزام الفرد تجاه المنظمة" (فليح، 2010، ص174).

وعرفت كذلك على أنها: "الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية" (هاشم، والعابدي، 2010، ص 45).

وتعرف أيضا بأنها: "توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" ( فليح، 2010، ص174).

وهي أيضا: "عبارة عن مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" ( الطراونة، والمعشر، 2012، ص 630).

كما أنها تعرف بـ: "الاستعداد لدى طرف مشارك لأن يكون متقبلا لأفعال المشارك الآخر اعتمادا على التوقعات بأن الآخر سوف يؤدي الأعمال الهامة و المتعلقة بالوائق مع عدم الأخذ في الاعتبار قدرة المشارك الآخر على الرقابة " ( رفاعي، 2010، ص3).

### 2-1-1-أهمية الثقة في المؤسسة:

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات وبين الأطراف المعنية (الأفراد، والمنظمة)، فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، وتكمن في النقاط التالية:

- ✓ عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة.
- ✓ تشجع الإستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة.
- ✓ تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري.
- ✓ تساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الإستجابات الفعالة في حل المشكلات (رضيوي خوين، 2015، ص 128).
- ✓ و الثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة و مستقرة(العزى، والساعدي، 2004، ص 54).
- ✓ تعتبر مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي.
- ✓ تعتبر عامل أساسيا في أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني .
- ✓ إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لانجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية( فليح، 2010، ص 174).

### 1-1-3-أبعاد الثقة التنظيمية:

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

أ/ الثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين،

والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (فارس، 2014، ص 169).

ب/ الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف و ذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الإلتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل و مساعدة الزملاء الآخرين (علي عمران، وعلي عبد السلام، 2016، ص 31،32).

ج/ الثقة بإدارة المنظمة: إن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تكلفها الكثير، وربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لايمكنها إدارة أمور المنظمة، وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل، والتطوير، والإبتكار، وإذا أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة. كما تعد الثقة التنظيمية مصدرا للميزة التنافسية، إذ تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالإلتزام التنظيمي و مرونة عالية في العمل، والتنظيم الجماعي، والتي تشكل ميزة تنافسية للمنظمة (المرشد، 2014، ص 23).

## 2-2-1 الإلتزام التنظيمي:

### 1-2-1 مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية والتنظيمية (فليح، 2010، ص 177)، وأخذ أبعادا واتجاهات واسعة وخضع لوجهات

نظر متباينة، وتعددت المحاولات لإيجاد تعاريف ذات شمولية للإلتزام التنظيمي، ولقد وردت تعريفات متعددة للإلتزام التنظيمي نستعرض بعض منها:

"إيمان الفرد وقبوله القوي بأهداف وقيم المؤسسة، والإرادة في بذل الجهد الكبير في إنجاز أعمالها، والرغبة القوية للبقاء فيها. ويتضمن الإلتزام التنظيمي انخراط العاملين في مجموعة من السلوكيات المثالية التي تخلق القيمة للمؤسسة مثل الأداء العالي والدافعية المرتفعة للعمل، كما أن الإلتزام التنظيمي يعد رباطا نفسيا يشد الفرد إلى المؤسسة، وبالعمل، وبالمسار الوظيفي داخلها، وهذا الرباط يتضمن العمل بشكل مؤثر لصالح المؤسسة والاستمرار فيها( عواد، وقدرى، 2015، ص265).

"استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة"(خير الدين، والنجار، 2010، ص 11).

"الإلتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الإجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة" ( فارس، 2014، ص 170).

"الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، وأن له تأثير في قرار الفرد في البقاء بالمنظمة من عدمه" ( رضوان، 2014، ص 12). "الإلتزام هو الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والاستمرار بالبقاء والاستمرار في المنظمة" ( رضويي خوين، 2015، ص 129).

### 2-2-1- أهمية الإلتزام التنظيمي

إن الاهتمام ببناء الإلتزام التنظيمي داخل المنظمة يمكن أن يكتمل بالنتائج الآتية (فليح، 2010، ص 178):

- ✓ إن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، و خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- ✓ زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- ✓ كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- ✓ انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين و الإدارة.

### 3-2-1- أبعاد الإلتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد ثلاث أبعاد للإلتزام التنظيمي وهي:

أ/ الإلتزام الشعوري(العاطفي): يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين (فارس، 2014، ص 172).

ب/ الإلتزام المعياري: ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليها لوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دورا كبيرا في بلورة هذا النوع من الإلتزام، فشعور الفرد بالإلتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيمة والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري (فليح، 2010، ص 179).

ج/ الإلتزام المستمر: ويشير إلى درجة التزم الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية (خير الدين، والنجار، 2010، ص13).

### 1-3- العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

تعتبر الثقة التنظيمية أداة مهمة وضرورية لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، بالإضافة إلى عنصر الإلتزام التنظيمي الذي يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية فتربطه علاقة بالثقة التنظيمية نذكر منها:

✓ تعتبر الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي أمران متلازمان فالإلتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية (فليح، 2010، ص 168.169).

✓ نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة و الذي سينعكس بدوره على الإلتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة و يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، و من ثم إنخفاض إلتزامهم و ولائهم لها، و هذا بدوره سينعكس على كفاءة و فاعلية المنظمة و فشلها في تحقيق الأهداف (فليح، 2010، ص 168.169).

✓ تعتبر الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي حجر الزاوية في عمل المنظمات اليوم، و تؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين، فتسهم في خلق الشعور بالرضى تارة أو

بالإستياء تارة أخرى، و هذايعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعمالين ومدى الإلتزام في جوانب العمل (رضويي خوين، 2015، ص 120).

✓ تعتبر الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي أهم العوامل المؤدية إلى النجاح المؤسسي، و يعتبر العامل الأهم في تشكيل الإلتزام التنظيمي هو ثقة الموظفين في منظماتهم، كما تعتبر مؤشر هام على الإلتزام التنظيمي في المنظمات فهي عامل مهم في تحصيل الأهداف التنظيمية.(ولعة، 2018، ص 11).

## 2- الإطار النظري:

### 1-2- منهج الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي لأنه مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ومازال هذا هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية حتى الآن، وذلك نتيجة لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في المجالات الإنسانية.

### 2-2- عينة الدراسة:

استخدمنا عينة عشوائية طبقية، وقد تم الاختيار نسبة 1% من المجتمع الكلي، حيث أفرز ذلك عينة بحجم 64، وبالاستعانة بأسلوب التوزيع النسبي تم الحصول على عينة موزعة على ثلاث طبقات: عينة الإطارات بحجم 5 مفردات، عينة أعوان التحكم بحجم 23 مفردة وعينة أعوان التنفيذ بحجم 36 مفردة.

### 2-3- أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الميدانية استخدمنا الاستبيان (وكانت إدارته عن طريق المقابلة وجهاً لوجه) كأداة أساسية. والملاحظة البسيطة أو السلبية كأداة ثانوية.

وقد تم تحديد معيار عند تحليل البيانات التي تم جمعها، وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة كما يلي:

الجدول رقم (01): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	1.67 فأقل	2.34-1.67	2.34 فأكثر
الاتجاه العام	غير موافق	محايد	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### 4-2- أدوات الإحصائية المستخدمة في تبويب البيانات الميدانية وتحليلها:

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية المتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات عينة الدراسة وتحديد نسبة استجاباتهم، المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تركز الإجابات، الانحراف المعياري للتعرف عن درجة التشتت بين إجابات عينة البحث ومعامل الاختلاف للمقارنة بين درجة التشتت بين اجابات عينة البحث على عبارة ما بالنسبة للأخرى.

#### 5-2- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

أولاً: عرض وتحليل فقرات محور مساهمة ثقة الموارد البشرية بزملائهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس:

العبارة رقم (05): "تقديم العون والمساعدة من قبل زملائي يجعلني أفتخر بالإنتماء لهذه المؤسسة" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بنسبة موافقة 57.81% وبأقل تشتت بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 27.70% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.47، الدال على وجود توجه قوي إيجابي لموافقتهم على أن تقديم العون والمساعدة من قبل زملائي يجعلني أفتخر بالإنتماء لهذه المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.68 والدال على تركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (03): "عندما يحب زملائي في العمل لأنفسهم ما يحبوه للآخرين، هذا يدفعني للشعور بأنني جزء من عائلة" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بنسبة موافقة

70.31% وبتشتت أقل بالنسبة للعبارات المتبقية الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 28.34% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.56، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقتهم على أنه عندما يحب زملائي في العمل لأنفسهم ما يحبوه للآخرين، هذا يدفعني للشعور بأنني جزء من عائلة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.73 والدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (04): "عندما يعتبرون زملائي في العمل مشاكلهم كمشاكلهم الخاصة، هذا يشعرني بالإنتماء لهذه المؤسسة" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بنسبة موافقة 60.94% وبتشتت أقل بالنسبة للعبارات المتبقية الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 30.51% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.45، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقتهم على أنه عندما يعتبرون زملائي في العمل مشاكلهم كمشاكلهم الخاصة، هذا يشعرني بالإنتماء لهذه المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.75 والدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (01): "معرفة زملائي بدقائق الأمور في عملهم يدفعني لبذل جهد أكبر حتى أتقن عملي" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة ما قبل الأخيرة بنسبة موافقة مقدرة بـ 60.94% ولأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 31.51% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.44، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقتهم على أن معرفة زملائي بدقائق الأمور في عملهم يدفعني لبذل جهد أكبر حتى أتقن عملي، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.77 والدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (02): "استعداد زملائي في العمل لتقديم العون لي في أي وقت يجعلني لا أفكر بمغادرة المؤسسة" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة موافقة 62.50% ولأنها الأكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 33.29%

بمتوسط حسابي قدر ب 2.42، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقتهم على أن استعداد زملائي في العمل لتقديم العون لي في أي وقت يجعلني لا أفكر بمغادرة المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.80 والدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

ثانيا: عرض وتحليل فقرات محور مساهمة ثقة الموارد البشرية بمشرفهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس:

العبارة رقم (06): "تقبل مناقشاتي في قضايا العمل مع المشرفين يجعلني أشعر بأهمية دوري بهذه المؤسسة" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بنسبة موافقة 68.75% وبأقل تشتت بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 24.06% بمتوسط حسابي قدر ب 2.61، الدال على وجود توجه قوي إيجابي لموافقتهم على أن تقبل مناقشاتي في قضايا العمل مع المشرفين يجعلني أشعر بأهمية دوري بهذه المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.63 والدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (07): "مساعدة المشرف لي في حل صعوبات ومشاكل العمل يجعلني أخلص وأتقن عملي" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بنسبة موافقة 68.75% وبتشتت أقل بالنسبة للعبارات المتبقية الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 27.48% بمتوسط حسابي قدر ب 2.56، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقتهم على أن مساعدة المشرف لي في حل صعوبات ومشاكل العمل يجعلني أخلص وأتقن عملي، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.70 والدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (10): "تلبية المشرف لحاجياتي الشخصية ورفع روعي المعنوية هو سبب في عدم مغادرتي للمؤسسة" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بنسبة موافقة 60.94% ونسبة أقل بالنسبة للعبارات المتبقية الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 28.45% بمتوسط حسابي قدر ب 2.48، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقتهم على أن تلبية

المشرف لحاجياتي الشخصية ورفع روعي المعنوية هو سبب في عدم مغادرتي للمؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.71 والدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (09): "سلاسة الاتصال بيني وبين المشرفين يعزز ثقتي بهم" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة ما قبل الأخيرة بنسبة موافقة مقدرة ب 62.50% ولأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 29.33% بمتوسط حسابي قدر ب 2.48، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقهم على أن سلاسة الاتصال بيني وبين المشرفين يعزز ثقتي بهم، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.73 والدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (08): "مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا في أداء عمله، هذا ما يجعلني أقوم بعملتي بإخلاص" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة موافقة 67.19% ولأنها الأكبر تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 30.82% بمتوسط حسابي قدر ب 2.50، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقهم على أن مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا في أداء عمله، هذا ما يجعلني أقوم بعملتي بإخلاص، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.77 والدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

ثالثاً: عرض وتحليل فقرات محور مساهمة ثقة الموارد البشرية بإدارة مؤسسة كوندور إلكترونيكس في تحقيق الإلتزام التنظيمي:

العبارة رقم (13): "عندما تتعامل الإدارة بصدق ونزاهة معنا، هذا ما يزيد من إخلاصنا ووفائنا" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بنسبة موافقة 64.06% وبأقل تشتت بالنسبة للعبارة الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 25.90% بمتوسط حسابي قدر ب 2.55، الدال على وجود توجه قوي إيجابي لموافقهم على أن عندما تتعامل الإدارة بصدق

ونزاهة معنا، هذا ما يزيد من إخلاصنا ووفائنا، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.66 والبدال على تمرکز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (15): "توفير الإدارة للدعم المادي والمعنوي لنا هي من الأسباب التي تجعلني أستمر في العمل بهذه المؤسسة" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بنسبة موافقة 62.50% وبتشتت أقل بالنسبة للعبارات المتبقية الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 29.33% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.48، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقتهم على أن تقديم الإدارة المساعدات والإعانات لنا هي من الأسباب التي تجعلني أستمر في العمل بهذه المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.73 والبدال على تمرکز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (14): "إشراكنا في عمليات صنع القرار يجعلنا نبذل جهودا أكبر لتحقيق قرارات المؤسسة" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بنسبة موافقة 54.69% وبتشتت أقل بالنسبة للعبارات المتبقية الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 30.04% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.41، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقتهم على أن إشراكنا في عمليات صنع القرار يجعلنا نبذل جهودا أكبر لتحقيق قرارات المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.72 والبدال على تمرکز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (12): "وضوح اللوائح والأوامر الصادرة من الإدارة يزيد من فرص استمراري بهذه المؤسسة" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة ما قبل الأخيرة بنسبة موافقة مقدرة بـ 56.25% ولأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 30.92% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.41، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لموافقتهم على أن وضوح اللوائح والأوامر الصادرة من الإدارة يزيد من فرص استمراري بهذه المؤسسة، كما

أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.74 والبدال على تمرکز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

العبارة رقم (11): "الاحترام والتعامل الجيد للإدارة يزيد من ولائهم وإخلاصهم لها" وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة موافقة 54.69% ولأنها الأكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 32.01% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.37، الدال على وجود توجه قوي إيجابي لموافقهم على أن الاحترام والتعامل الجيد للإدارة يزيد من ولائهم وإخلاصهم لها، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.76 والبدال على تمرکز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

## 2-6- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

- ✓ إن شيوخ قيم العون والمساعدة من قبل زملائهم داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس يجعلهم يفتخرون بالإنتماء لهذه المؤسسة.
- ✓ عندما يحب الزملاء في العمل لأنفسهم ما يحبونه للآخرين، هذا يدفع العاملين للشعور بأنهم جزء من عائلة هي مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ عندما يعتبر العمال في مؤسسة كوندور إلكترونيكس مشاكل زملائهم في العمل كمشاكلهم الخاصة، هذا يشعرهم بالإنتماء أكثر لهذه المؤسسة.
- ✓ إن معرفة زملاء العمل بدقائق الأمور في عملهم يدفع العامل لبذل جهد أكبر حتى يتقن عمله داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ إن استعداد الزملاء في العمل لتقديم العون للعمال الآخرين في أي وقت يجعلهم لا يفكرون بمغادرة مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ إن تقبل المناقشات في قضايا العمل بين المشرفين والعمال، يجعلهم يشعرون بأهمية دورهم بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

- ✓ إن مساعدة المشرف للعمال في حل صعوبات ومشاكل العمل يجعلهم يخلصون ويتقنون العمل بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ إن تلبية المشرف للحاجيات الشخصية للعاملين ورفع روحهم المعنوية هو سبب رئيس في عدم مغادرتهم مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ إن سلاسة الاتصال بين العمال والمشرفين يعزز الثقة بينهم، وفهم أدوارهم بشكل جيد داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ عندما يكون المشرفين على العمل لديهم مهارات تجعلهم متمكنين في أداء أعمالهم، هذا ما يجعلهم جديرين بالثقة من قبل عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ عندما تتعامل الإدارة بصدق ونزاهة مع العمال، هذا ما يزيد من إخلاصهم ووفائهم لمؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ إن توفير الإدارة للدعم المادي والمعنوي للعاملين هي من الأسباب التي تجعلهم يستمرون في العمل بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ إن إشراك العاملين في عمليات صنع القرار داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس يجعلهم يبذلون جهوداً أكبر لتحقيق هذه القرارات.
- ✓ إن وضوح اللوائح والأوامر الصادرة من الإدارة يزيد من فرص استمرار العمال بمؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ✓ إن الاحترام والتعامل الجيد للإدارة يزيد من ولاء وإخلاص العمال لمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

#### الخاتمة:

لقد تبين أن الثقة التنظيمية داخل المؤسسات لها أهمية كبيرة، لما لها من دور إيجابي في زيادة تماسك العاملين والترابط فيما بينهم، فهي كالصمغ الذي يلصق كل الأجزاء بعضها ببعض، إنها توحد بيئة المؤسسات، التي من خلالها تنمو جميع المتغيرات

الأخرى، مثل المكسب المشترك، والالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية والتماسك من جانب الأفراد والمجموعات، والهياكل، والنظم.

وقد بينا كذلك كيفية مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسات من خلال الممارسات التي تفرزها عمليات بناء الثقة التنظيمية، مثل تقديم العون من الزملاء والإدارة للعاملين، ومنقشة قضايا العمل بين العاملين والمشرفين، والصدق والشفافية من طرف إدارة المؤسسة، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، وغيرها من الأبعاد التي تبنى بها الثقة التنظيمية، فكلها تبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين مما يجعلهم يلتزمون تنظيميا في أداء مهامهم، وفي دراستنا هذه حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس، فانطلقنا من مجموعة من تساؤلات، والتي على أساسها وضعنا منهجا لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير إجابة لهذه التساؤلات من خلال الدراسة النظرية والميدانية.

ولما كان الإلتزام التنظيمي بأبعاده (المعياري، المستمر، العاطفي) داخل المؤسسة كوندور إلكترونيكس يكون بمساهمة الثقة التنظيمية من خلال بناء ثقة العمال بإدارة المؤسسة وبالمشرفين وبزملائهم في العمل، فقد أجابت دراستنا هذه على كيفية مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

## المراجع والمصادر:

1. جودت محمد فارس محمد(2014)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي": دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، ص166-169-170-172 .
2. حسن عبد السلام علي عمران و عبد السلام علي عبدالسلام (2016) ، " دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية"،مجلة جامعة سبها( العلوم البحثية و التطبيقية)،المجلد15، العدد2،ص 31-32.

3. حكمت محمد فليح(2010)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و ا الإلتزام التنظيمي":دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة و الاقتصاد،العراق، العدد83، ص 168-169-174-177-178-179.
4. رضوان طارق رضوان محمد(2014)، "الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي": دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد4،ص.12.
5. روبرت سي سولومونوفلوريس فرناندو(ب، س)، بناء الثقة في مجال الأعمال والسياسة والعلاقات والحياة، تعريب: فاطمة عصام صبري، مكتبة العبيكان، ص15.
6. سندس رضويي حوين(2015)، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد": بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، ص 120-128-129.
7. العنزي سعد علي و الساعدي مؤيد يوسف نعمة(2004)، "الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 5، ص 54.
8. عواد يونسوقدري عثمان إبراهيم(2015)، "العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وأثرهما في الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، ص 265.
9. المعشر زياد يوسف والطراونة مجدولين عصر(2012)، " أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في القة التنظيمية": دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، ص 630.
10. ممدوح عبد العزيز و رفاعي محمد(2010)، "أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة": دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران،مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة،مصر، العدد 76، ص 3.
11. منى عبد الهادي المرشد(2014)،الثقة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 23.

12. موسى أحمد خير الدين والنجار محمود أحمد(2010)، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، المملكة الأردنية الهاشمية،المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والادارية ،المجلد18، العدد1، ص11-13.
13. هاشم صبيحة قاسم وألعابدي علي رزاق جواد(2010)، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة": دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، ص 45.
14. ولعة زهرة(2018)، دور الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي شركة سونطراك: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، جامعة ورقلة، ص 11.
15. Michael Levy & Barton A. Weitz(2001), Retailing Management , 4<sup>th</sup> ed, Mc Graw – Hill, New York, san Francisco, USA, p 432.
16. Nadédjo BIGOU-LARE et all (2014), "Regards croisés sur la confiance organisationnelle", de revue «Question(s) de management», Distribution électronique Cairn.info pour I.M.C.F, 4 n° 8, p 90.