

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

د. طارق هزرشي
جامعة الجلفة

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتم فيها اختيار الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الهياكل المادية، الشعائر والطقوس)، أما الثقة التنظيمية فقد تم اختيار الأبعاد الأكثر استخداما في الدراسات وهي (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة)، وتم توزيع الاستبانة بشكل عشوائي، واستقرت عينة الدراسة على 69 مستجوب من موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، وخلصت الدراسة إلى أهم نتيجة وهي يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الجماعات المحلية، ولاية الجلفة

Abstract:

The study aims to find out the relationship between organizational culture and trust dimensions of the organizational staff of local communities Djelfa state, has been relying on the questionnaire as a tool for the study was the choice of the following dimensions of organizational culture, namely, (organizational values, organizational beliefs, physical structures, rites and rituals), and regulatory confidence is was selected the most widely used dimensions in the studies, namely, (trust colleagues, confidence supervisors, trust management), was questionnaire was distributed randomly, and settled sample of the study on 69 interrogator of local groups Djelfa state employees, and the study concluded that the most important result of which there is a relationship between organizational culture and trust regulatory staff of local communities Djelfa province.

Keywords: organizational culture, organizational trust, local communities, the state of Djelfa

أولاً: الإطار المنهجي.

تسعى المنظمات باختلاف أنواعها واتجاهاتها تسحين مستوى الأداء وتطوير سواء أداء الأفراد أو أداء المنظمات بشكل عام، وتتكاثر كل جهود المصالح والوظائف بمختلف مستوياتهم إلى العمل على تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف المنظمة، باستخدام كل المحددات والعوامل التنظيمية، وبرزت هذه المحددات التنظيمية هي الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على جو أو بيئة العمل في تحسين العلاقات والاتصال بين الأفراد داخل المنظمة وحل مناخ ايجابي يعزز الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.

ومن بين المشاكل التي تحد من تحسين الأداء للأفراد هو غياب الثقة التنظيمية بالمنظمات وخاصة في المنظمات العامة ومنها الجماعات المحلية، خاصة لما له من تأثير على تعزيز الرضا والولاء والالتزام الوظيفي في المنظمات.

من خلال هذا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة؟

وتنقسم هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقة التنظيمية وما أبعادها الرئيسية في الجماعات المحلية بولاية الجلفة ؟

- ما مستوى الثقة التنظيمية وما أبعادها الرئيسية في الجماعات المحلية بولاية الجلفة ؟

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

- ما هي أكثر الأبعاد ترابطا للثقافة التنظيمية مع الثقة التنظيمية في الجماعات المحلية بولاية الجلفة؟

ولإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات الإحصائية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي عمال الجماعات المحلية بولاية الجلفة.

ب- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقة التنظيمية تعزى للخبرة المهنية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال أهمية دراسة متغيرات البحث المتمثلة في الثقافة التنظيمية وما تحتله من قيمة في البحوث والدراسات الجامعية الحديثة منها والقديمة على حد سواء، إضافة إلى موضوع الثقة التنظيمية في المنظمات الذي أصبح من المواضيع المهمة التي يسعى الباحثين إلى معرفة مستواها في منظماتنا العربية وخاصة في الجزائر لكي نحسن من ممارستها في منظماتنا

أهداف الدراسة:

سوف نحاول الوصول إلى الأهداف التالية:

- معرفة أهم الأبعاد الممارسة للثقافة التنظيمية في الجماعات المحلية بولاية الجلفة .
- معرفة أهم الأبعاد الممارسة للثقافة التنظيمية في الجماعات المحلية بولاية الجلفة.
- معرفة هل توجد علاقة أم لا بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية.

أدوات الدراسة:

من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يستعمل من أجل تقدير ثبات الدراسة ، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ثبات الدراسة أكبر .
- مقاييس الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة الاتجاهات.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين الفترات والأبعاد والمتغيرات.

- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) : للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الخاصة والوظيفية لأكثر من فئتين .

ثانيا: الإطار النظري للدراسة.

أ- الثقافة التنظيمية مفهومها، أهميتها وأبعادها:

يوجد اختلاف كبير بين الباحثين حول تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وهذا راجع إلى وجود مداخل كثيرة ومتنوعة لتحديد المفهوم، ويرى الزقالي وجود مدخلين أساسيين لتعريف الثقافة التنظيمية هما:¹

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

- المدخل الوصفي (التشغيلي): يرى أصحاب هذا المدخل أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تمتد لتشمل الأساس الثقافي والذي تعارف على تسميته بالافتراضات أو المبادئ الأساسية والتي يجتمع حولها أعضاء المنظمة باعتبارها المحدد لطريقة التعامل مع المشاكل الداخلية والخارجية وكذلك باعتبارها المرجعية الأساسية ليس فقط لتفسير بل لتحقيق باقي مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة.

- المدخل الديناميكي (التبوي): يرى أصحاب هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية يمكن دراستها من خلال طرح مجموعة من الأبعاد أو الخصائص المميزة. فهم يأخذون الظاهرة على أنها نظام للمعارف والمعلومات السارية في المؤسسة والتي يترجمها الأفراد من خلال سلوكياتهم، آرائهم.

يعرف (Kossen) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة"²

أما (Schermarborn) فيرى بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد"³

ويعرفها (WILLIAM OUCHI) بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ إدارة المؤسسة والتي تحدد نط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"⁴

كما عرفها (E.Schien) على أنها: "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها"⁵

وأهمية الثقافة التنظيمية تتمثل في أنها:⁵

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

✓ الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام؛

✓ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك للأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛

✓ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته. أي بدون معرفة الثقافة ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛

✓ إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛

✓ ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات؛

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

✓ تعتبر الثقافة عنصرا جديرا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير؛

✓ وتمثل الثقافة البرمجة العقلية المنفردة للمنظمة التي تعكس شخصيتها⁶.

وخصائص الثقافة التنظيمية تتمثل في النقاط التالية:⁷

• الانتظام في السلوك والتقيده به: نتيجة التفاعل بن أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

• المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

• القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

• الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.

• القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

• المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

أما أنواع الثقافة التنظيمية فيمكن تحديدها كما يلي :

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

1- الثقافة القوية: يوجد عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية ويتمثلان في درجة الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المنظمة بهذه المعتقدات والقيم⁸،

وينظر إليها بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشارك فيها العاملون"⁹.

2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹⁰

3- الثقافة المثالية: يرى كل من Drucker و waterman، اuchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.¹¹

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

4- الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.¹² وتتلخص وظائف الثقافة التنظيمية:

- يرى الباحثون أن للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف، وفيما يلي بعض من هذه الوظائف:¹³
- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
 - تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
 - دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للعاملين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.
- وأبعاد الثقافة التنظيمية كما هي:

تختلف وجهات النظر بين الباحثين حول تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث كل باحث يركز على أبعاد معينة حسب أهداف الدراسة ومجتمع الدراسة وكذلك الميولات الشخصية للباحث، وسوف نحدد أكثر الأبعاد المتبناة في الدراسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

الباحث	السنة	الأبعاد
Tosi,Rizzo&carrol	1990	نمط التفكير، الشعور، الفعل
Moorhead and Griffin	1995	الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالعاملين والعمل، الانتاجية، التنظيم البسيط
Thompson	1997	المعتقدات الطقوس، الاساطير، اللغة، الفلسفة
Deal and Kennedy	1999	القيم، الطقوس، الاساطير، النسيج الثقافي
Kotler	2000	الخبرات، القصص، المعتقدات، المعايير المشتركة
Daft	2000	قيم، وقواعد سلوك
Johne and Saks	2005	معتقدات مشتركة، قيم، افتراضات
McShane and Glinow	2007	افتراضات مشتركة، قيم، معتقدات
Islam and et al	2011	الثقة، الاتصال بين الأعضاء، القيادة، نظام المكافأة
Mohanty and et al	2012	معتقدات ومعايير، استقلال الفرد، المسؤولية الفردية، التسامح والصراع، الهيكل، تحمل الخطر، الدعم
عزيز وآخرون	2012	التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

الساعاتي والخفاجي	2014	الهياكل المادية، الرموز، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الشعائر والطقوس
الطائي وجواد	2014	المشاركة، نقل المعلومات، الاهتمام بالعملاء، نظام الحوافز، الاتصال، التعاون، التعلم، التوجه الاستراتيجي، نظام الرقابة، التناسق والتكامل

المصدر: الباحث مع الاعتماد على:

- أثير انور شريف و محمد عدنان عبد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 15، 2016، ص 160.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن كل دراسة ولها الابعاد الخاصة بها وقد تم تركيز على الابعاد التالية في الدراسة: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الهياكل المادية، الشعائر والطقوس)

ب- الثقة التنظيمية مفهومها أنواعها، أبعادها .

يرى سلطان أن الثقة التنظيمية هي: "إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين، وأنهم سيقومون جهودات تتلائم مع أهداف المنظمة".¹⁴ فيحي يرى (Arslan) بأنها: "عملية يشعر من خلالها العاملين في المنظمة ببعضهم بعضا في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات"¹⁵

ويرى (lee et al) أنها: "محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك"¹⁶ أما (chen et al) بأنها: "الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلا على عدم الاهتمام بمراقبة سلوكهم بهذا الخصوص"¹⁷

ويرى الحوامدة والهيبي أن الثقة التنظيمية تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يُمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق.¹⁸

ويرى الشكرجي 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"¹⁹

وتتعدد أهداف الثقة التنظيمية وآلياتها التي تستخدمها المنظمة، ويشير السعودي، إلى أن للثقة التنظيمية ثلاثة أهداف رئيسية هي:²⁰

✓ الثقة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين: ويكون التركيز طبقا لهذا البعد على مدى إتباع الموظف للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بالمنظمة.

✓ الثقة المتعلقة بالفعالية: والتي بمقتضاها لا يقتصر دور الموظف على إتباع اللوائح والنظم والقوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إدارية تشمل التخطيط والتنسيق التي تساعد على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

✓ الثقة المتعلقة بالبرامج: ويمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الموظف، ولا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا، نظرا لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما عن أنواع الثقة التنظيمية:

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة، حيث قسمها (Mayer) إلى:²¹

- الثقة القائمة على المعرفة: وهي التي تبني على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.
- الثقة القائمة على ملامح شخصية: هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جديراً بهذه الثقة من عدمه.
- الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية وتؤنّب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

أبعاد الثقة التنظيمية: كما قمنا بالنسبة للثقافة التنظيمية، سوف نقوم بتحديد أبعاد الثقة التنظيمية وفقا للدراسات السابقة حسب الترتيب الزمني لكي نحدد الأبعاد الأكثر تداولاً ويتم اختيارها في الدراسة الحالية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): أبعاد الثقة التنظيمية وفقا للدراسات السابقة

الباحث	السنة	الأبعاد
Mayer et al	1995	البعد الإدراكي، البعد العاطفي
Defuria	1998	الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة
Shockley-Zalabak	2000	القدرة، الاتصال المفتوح، الاهتمام بالعاملين، المعولية، الاشتراك بالاهداف والقيم والمعتقدات
Ford	2002	الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة
Adams	2004	الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة العليا
Yang	2005	الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة العليا
صديق	2005	الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة
الطائي	2008	الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة
هاشم والعبادي	2010	الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة
الطائي وآخرون	2013	الابتكار وتأكيد الذات، توافر المعلومات، القيم السائدة، سياسات الأفراد
الكعي	2013	الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة
كاظم	2014	الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة
خون*	2015	الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة
داهش	2016	الثقة القائمة على الخيرية، الثقة القائمة على الأمانة، الثقة القائمة على الجدارة

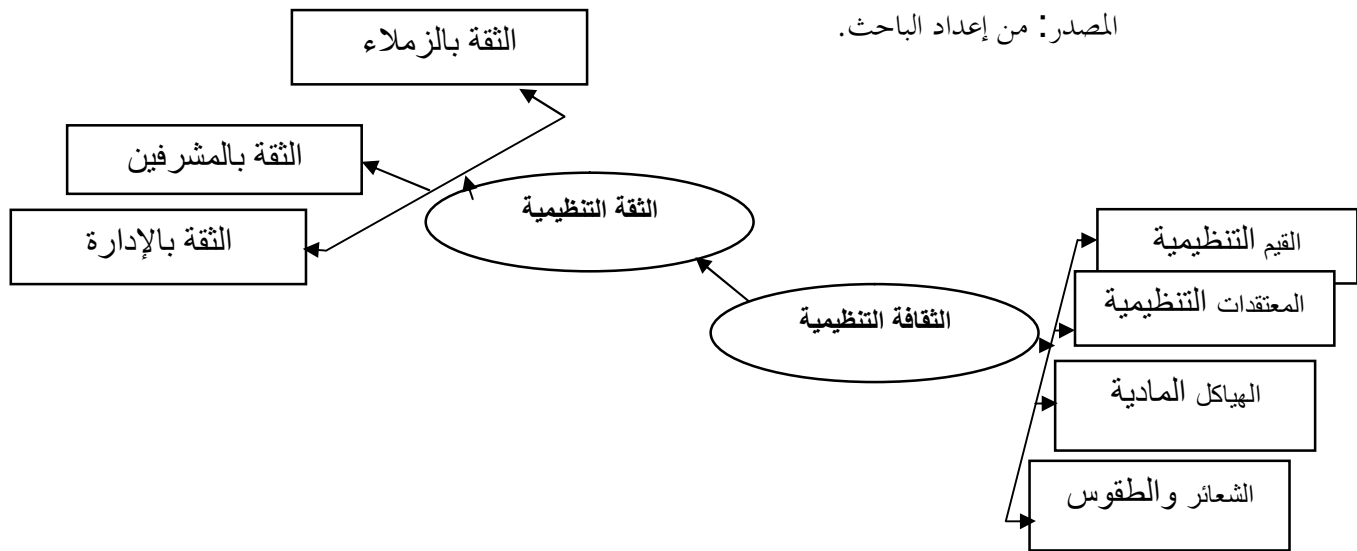
المصدر: الباحث عن طريق الدراسات السابقة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه يوجد شبه اتفاق تام حول ثلاث أبعاد رئيسية لقياس الثقة التنظيمية وهي (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة) والتي سوف تعتمد عليها الدراسة الحالية. ثالثاً: الدراسة الميدانية.

1- نموذج الدراسة:

اعتماداً على المسح المكتبي والدراسات السابقة لكل من الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية تم وضع نموذج الدراسة التالي: الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



2- مجتمع وعينة الدراسة:

شملت الدراسة عينة عشوائية من موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، وقد شملت عينة الدراسة 69 موظف بعد أن تم توزيع 100 استبانة حيث تم استرجاع 73 استبانة تم فيها إلغاء 4 استمارات وقبول 69 استبانة صالحة للتحليل.

3- ثبات أداة الدراسة:

قبل البدء باستعراض النتائج وتحليلها يجب علينا أولاً أن نتأكد من البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، ثم الذهاب إلى اختبار ثبات أداة الدراسة.

أ- اختبار التوزيع الطبيعي.

يعتبر اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) من بين أهم الاختبارات التي تستعمل في التأكد من البيانات المستخرجة أنها تتبع التوزيع الطبيعي، وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة.

المجال	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
القيم التنظيمية	0.981	0.098
المعتقدات التنظيمية	1.444	0.127
الهياكل المادية	0.915	0.081
الشعائر والطقوس	1.325	0.135

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

0.073	0.778	الثقة بالزملاء
0.121	1.251	الثقة بالمشرفين
0.129	1.624	الثقة بالإدارة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القيمة الاحتمالية للمجالات اكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ب- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ومن جهة أخرى يقصد بها استقرار وتجانس إجابات المستجوبين، ولقد تحققنا من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيم التنظيمية	4	0.709
المعتقدات التنظيمية	4	0.771
الهياكل المادية	4	0.743
الشعائر والطقوس	4	0.751
الثقة بالزملاء	4	0.897
الثقة بالمشرفين	4	0.854
الثقة بالإدارة	4	0.715
الاتجاه العام	28	0.887

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ مرتفعة لكل الأبعاد، فتتراوح بين (0.709-0.897)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.887)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا، ويكون الباحث قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

4- تحليل المتغيرات الديمغرافية .

الجدول التالي يوضح المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (العوامل الشخصية).

الجدول رقم (05) : المتغيرات الديمغرافية .

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
66.7 33.3	46 23	- ذكر - أنثى	الجنس
17.4 82.6	12 57	- ثانوي - جامعي	المستوى الدراسي
40.5 59.5	28 41	- مسئول إداري - عامل تحكم	المنصب
26.1 36.2 37.7	18 25 26	- أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات	الخبرة المهنية

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss) .

نلاحظ من خلال التمعن في توزيع عينة الدراسة انه نسبة الذكورة تفوق نسبة الإناث ، حيث نسبة الذكور تقارب 66.7% ونسبة الإناث تقدر بـ 33.3% هذا مما يدل على أن الجماعات المحلية تقوم بتوظيف للذكور على حساب الإناث، كذلك نلاحظ أن المستوى الدراسي لعينة الدراسة يغلب عليه المستوى الجامعي بدلالة أن نسبتهم حوالي 82.6% والباقي غير جامعيين هذا ما يدل على أن عمال الوظائف يغلب عليها المستوى الجامعي، كذلك احتوت عينة الدراسة على ما نسبته 40.5% من إدارات وما نسبته 59.5% من عمال تحكم أو تنفيذ، أما عن الخبرة المهنية فكانت متقاربة النسب، حيث العمال أكثر من 10 سنوات هي صاحبة الأغلبية بنسبة 37.7%.

5- اتجاهات وميولات عينة الدراسة للأبعاد.

لمعرفة ميول أفراد العينة يجب حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
القيم التنظيمية	3.26	0.33	2	متوسط
المعتقدات التنظيمية	3.11	0.35	4	متوسط
الهياكل المادية	3.73	0.52	1	متوسط
الشعائر والطقوس	3.21	1.03	3	متوسط
الثقة بالزملاء	3.72	0.58	1	مرتفع
الثقة بالمشرفين	3.35	0.64	2	متوسط
الثقة بالإدارة	3.14	1.07	3	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss) ..

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية كانت متوسطة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي عمال الجماعات المحلية بولاية الجلفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الأعلى لبعدها الهياكل المادية بـ(3.73)، وبانحراف معياري مقداره (0.52) وقد جاء في المرتبة الأولى. ليليها بعد ذلك القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري مقداره (0.33). ليأتي بعده كل من الشعائر والطقوس وبعده القيم التنظيمية، والملاحظ هنا أنه مستوى وجود ثقافة تنظيمية بالجماعات المحلية متوسط حسب إجابات عينة الدراسة.

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن كل أبعاد الثقة التنظيمية كانت متوسطة ومرتفعة بالنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي عمال الجماعات المحلية بولاية الجلفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الأعلى لبعدها الثقة بالزملاء بـ(3.72)، وبانحراف معياري مقداره (0.52) وقد جاء في المرتبة الأولى. ليليها بعد الثقة بالمشرفين بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري مقداره (0.64). ليأتي بعده بعد الثقة بالإدارة.

6- اختبارات صحة الفرضيات.

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي دراسة علمية، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وفي دراستنا هذا انطلاقاً من فرضيتين أساسيتين سنسعى للتأكد من صحتها كل على حدى، إذ سنحاول في البداية عرض كل الفرضيات بصفة كلية، ثم نتمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي عمال الجماعات المحلية بولاية الجلفة.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقة التنظيمية تعزى للخبرة المهنية. وللإجابة على الفرضية الأولى استخدمنا كل من معامل الارتباط البسيط وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية

معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية
الارتباط	0.674
المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية قيمته 0.00 وهذا يدل على قبول ودلالة معامل الارتباط ليرتب عليها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. بمعنى يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، وقد دل معامل الارتباط على وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهي طردية، وتدعيم الدراسة قارنا بين الارتباط البسيط والارتباط الجزئي لأبعاد الثقافة التنظيمية مع الثقة التنظيمية لمعرفة أهم الأبعاد في الثقافة التي لها علاقة مع الثقة التنظيمية والجدول التالي يوضح ذلك:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

الجدول رقم (08): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأبعاد الثقافة التنظيمية مع الثقة التنظيمية

المتغيرات	القيم التنظيمية		المعتقدات التنظيمية		الهياكل المادية		الشعائر والطقوس	
	(r)	المعنوية	(r)	المعنوية	(r)	المعنوية	(r)	المعنوية
معامل الارتباط البسيط	0.562	0.000	0.434	0.000	0.499	0.000	0.279	0.042
معامل الارتباط الجزئي	0.285	0.040	0.021	0.879	0.376	0.031	0.207	0.123

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الهياكل المادية، الشعائر والطقوس) والثقة التنظيمية لديها معنوية احصائية بدلالة القيم المعنوية لمعاملات الارتباط التي هي تقل على 0.05، وقد كان العلاقة الأكبر بين القيم والثقة التنظيمية ثم تليها الهياكل المادية والثقافة التنظيمية بعد ذلك كل من المعتقدات والشعائر.

أما معامل الارتباط الجزئي فنلاحظ ان فقط هناك معاملين لديهم الدلالة الاحصائية وهذا بدلالة مستوى المعنوية التي هي اقل من 0.05 وهما علاقة القيم التنظيمية مع الثقة التنظيمية وكذلك علاقة الهياكل المادية مع الثقة التنظيمية وكانت قيمة المعامل هي الاكبر وعلاقة طردية، اما بقية معاملات الارتباط ليس لها دلالة معنوية بدلالة قيمتها اكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين كل من المعتقدات التنظيمية والشعائر مع الثقة التنظيمية.

بالنسبة لاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة حول الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين لمتغير الثقة التنظيمية تبعا لسنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	3	0.852	0.213	2.209	0.092
	داخل المجموعات	65	2.891	0.096		
	المجموع	68	3.743			
الثقة بالزملاء	بين المجموعات	3	0.599	0.150	1.205	0.329
	داخل المجموعات	65	3.725	0.124		
	المجموع	68	4.324			
الثقة بالمشرفين	بين المجموعات	3	1.747	0.437	1.688	0.179
	داخل المجموعات	65	7.760	0.259		
	المجموع	68	9.506			
الثقة بالإدارة	بين المجموعات	3	1.025	0.256	0.822	0.522
	داخل المجموعات	65	9.357	0.312		
	المجموع	68	10.382			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss).

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول الأبعاد التالية (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة) باختلاف متغير سنوات الخبرة، بدلالة انخفاض قيمة (F) المحسوبة التي كانت قيمها على التوالي (1.205) ، (1.688) ، (0.822) ، وبقيم احتمالية كانت على التوالي (0.329) ، (0.179) ، (0.522) وهي أكبر من مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ ، أما الإجابة على الفرضية الثانية فنلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول الثقة التنظيمية باختلاف متغير سنوات الخبرة، بدلالة انخفاض قيمة (F) المحسوبة التي كانت قيمتها (2.209) ، وبقيم احتمالية كانت (0.092) وهي أكبر من مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على فرض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.

رابعاً: النتائج والتوصيات.

من خلال الدراسة التي تم القيام بها توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يعتبر مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة على البيئة الجزائرية في الدراسات والبحوث الجامعية؛
- ✓ أغلب البحوث والدراسات تركز على ثلاثة أبعاد أساسية للثقة التنظيمية هي (الثقة في الزملاء، والثقة في المشرفين، والثقة في الإدارة)؛
- ✓ تم التوصل إلى أن أكثر الأبعاد ممارسة للثقافة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي المادي والقيم التنظيمية، وكانت كل الممارسات للأبعاد متوسطة.
- ✓ تم التوصل إلى أن أهم بعد ممارس في الثقة التنظيمية هو بعد الثقة في الزملاء يليه بعد الثقة في المشرفين وبعدها الثقة في الإدارة؛
- ✓ توصلنا إلى أنه هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية في الجماعات المحلية لولاية الجلفة.
- ✓ توصلنا أنه لا يوجد فرق بين إجابات المستجوبين حسب سنوات الخبرة في مستوى الثقة التنظيمية، وكذلك أبعادها الثلاثة؛

وتوصي الدراسة بالنقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام بتعزيز الثقة التنظيمية من خلال مراعات الموضوعية في التعامل بين العاملين، وفتح باب المشاركة في اتخاذ القرارات بين العاملين؛
- تعزيز تفويض السلطة في مختلف إدارات الجماعات المحلية في ولاية الجلفة لتعزيز الثقة بالنفس وتطوير القدرات الذاتية للعاملين؛
- العمل على بناء قيم تنظيمية إيجابية في الجماعات المحلية في ولاية الجلفة، هذه القيم تؤكد على العدالة والمساواة والتسامح والعمل المشترك.
- توضيح الإجراءات وسياسات العمل المتبعة في العمل للموظفين وترسيخها لتصبح معتقدات تنظيمية لدى العاملين.

- ¹ ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2013/2012، ص 08.
- ² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2002، ص 311.
- ³ ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2007، ص 08.
- ⁴ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 1999، ص 220.
- ⁵ أحمد علماوي و محمد حسان خمقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية - دراسة ميدانية -، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الثالث، 2016، ص ص: 49-50.
- ⁶ G Henry L . Tosi and others, Managing organizational behavior , USA ,Black well Business press , 3 Edition , 1994 , P 7
- ⁷ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004 ص ص: 316-314
- ⁸ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص 268.
- ⁹ نفس المصدر.
- ¹⁰ مرجع نفسه، ص 146.
- ¹¹ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، 2003، ص 34.
- ¹² محمد طاهر بوبايا، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.
- ¹³ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2008، ص: 23.
- ¹⁴ أحمد عبيد الرشيد و كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية- المجلد الثالث العدد: 12، تشرين الأول 2015، ص 139.
- ¹⁵ نفس المصدر.

¹⁶ Chen, S. C. and G. S. Dhillon , "Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce." Information Technology and Management 4(2-3), 2003,p 306.

¹⁷ Lee, H. and B. Choi , "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination." Journal of Management Information Systems 20(1), 2003,p 179-228.

¹⁸ أياد طه الرواشده، الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات في جنوب الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40 ، العدد 2 ، 2013 ، ص 462.

¹⁹ أسماء طه نوري الشكرجي ، اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رسالة دكتوراه غير منشورة ، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص 51.

²⁰ موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 31 ، العدد 1، 2005، ص ص 100-104.

²¹ صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جواد العبادي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، ص 45.