



أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (CNAS)

The effect of Organizational confidence on the Organizational commitment at the economic enterprise - a field study at the National Fund for Social Security of paid workers in the Eloued (CNAS)

بوبكر نعوروة<sup>1\*</sup>، أحمد تي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (الجزائر)، [naroura-boubaker@univ-eloued.dz](mailto:naroura-boubaker@univ-eloued.dz)،  
<sup>2</sup> جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مخبر اقتصاديات المنظمات والبيئة الطبيعية (الجزائر)، [tei-ahmed@univ-eloued.dz](mailto:tei-ahmed@univ-eloued.dz)

تاريخ الاستلام : 2020/07/18 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/12/15 ؛ تاريخ القبول : 2021/04/03

**المخلص:** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان تم تقديمها إلى عينة عشوائية من 64 عامل. وبعد التحليل باستخدام برنامج (SPSS.25). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا وجود علاقة تأثير بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** ثقة تنظيمية، التزام التنظيمي، ثقة بالرئيس، ثقة بالزملاء، ثقة بالإدارة العليا.

**تصنيف JEL : M12 ، M14 ، M54.**

**Abstract:**

This study aims to highlight the effect of organizational confidence in its three dimensions on the organizational commitment of employees of the National Fund for Social Security of paid workers in the Eloued (CNAS), where information was collected by means of a questionnaire that was submitted to a random sample of a 64 worker. After analysis using the (SPSS.25) program. the study concluded that there is a statistically significant impact relationship between organizational confidence and organizational commitment in the institution under study, as well as an effect relationship between each dimension of organizational trust with organizational commitment.

**Key words:** Organizational confidence, organizational commitment, trust in the president, trust in colleagues.

**JEL classification :** M12, M14, M54.

\* المؤلف المرسل: بوبكر نعوروة، الإيميل: [naroura-boubaker@univ-eloued.dz](mailto:naroura-boubaker@univ-eloued.dz)

لقد ازداد في وقتنا الحالي الاهتمام بالموارد البشري لاعتباره المحور الأساسي الذي تركز عليه المؤسسة في تجسيد أعمالها وتحقيق أهدافها، فتوجهت الدراسات الحديثة إلى الاهتمام بالسلوك الانساني والبحث عن أهم العوامل المؤدية إلى زيادة دافعية الأفراد للعمل، وكذا الطرق المؤدية إلى تحسين عوامل البيئة التنظيمية التي تساعد المورد البشري على القيام بدوره وزيادة قدراته ومهارته، والذي من شأنه أن يرفع من مستوى التزام العامل لمنظمتة مما يستدعي زيادة درجة ولائه وانتمائه لها.

وعلى هذا الأساس تعتبر الثقة التنظيمية من أبرز المداخل التي يمكن من خلالها للمؤسسة تعميق أوصل الترابط والتواصل بينها وبين موظفيها وفي نجاح التعاون الاجتماعي والمهني، لذلك فهي تعد إحدى الركائز المحورية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لما لها من دور في خلق اتجاهات ايجابية لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم والتي يعد الالتزام التنظيمي من أبرزها، حيث يبرز سلوك الالتزام التنظيمي كأحد مظاهر التزم الفرد بأهداف وقيم وتوجهات المؤسسة التي يعمل فيها.

#### - إشكالية الدراسة:

من خلال التوطئة السابقة الذكر ونظرا لأهمية الموضوع جاء هذا المقال ليناقد السؤال التالي: هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS؟

وللاجابة على هذا التساؤل تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالرئيس المباشر والالتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS عند مستوى الدلالة 5%؟
  - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالزملاء والالتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS عند مستوى الدلالة 5%؟
  - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS عند مستوى الدلالة 5%؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (العمر، الاقدمية) عند مستوى معنوية 5%؟
- بناء على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

#### - الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS.

#### - الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالرئيس المباشر و الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS؛
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالزملاء والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS؛
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا و الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (العمر، الاقدمية) عند مستوى معنوية 5%.

#### - أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية محوري الدراسة، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وما لهما من تأثيرات واضحة على الأفراد العاملين والمؤسسة، والدور الفعال لكلا المتغيرين لتحقيق أهداف المؤسسة، لكون هذا الأخير من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرار المؤسسة.

- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع الثقة التنظيمية وازدياد أهميته في التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على علاقة التأثير بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها؛
- إبراز لواقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- الدراسات السابقة:

- دراسة (موفق و ضيف، 2017)، بعنوان: مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة - دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة) عمر البرناوي بسكرة، استهدفت الدراسة قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في: (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة) في تحقيق الولاء للمؤسسة، ولقد اختبرت الدراسة في مجال البحث العلمي، ممثلاً بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (90) فرداً عاملاً، كما استخدم الباحثان الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.21)، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود أثر للثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي لموظفي مركز البحث العلمي، وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في توجيه أنظار مسؤولي المؤسسات المختلفة للدور الذي تمثله الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة.

- دراسة (Estivaete Cunha & And others, 2017) بعنوان: Employee confidence in the enterprise a search for the relationship between and organizational commitment. هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين ثقة الموظفين في الالتزام المؤسسي والتنظيمي-دراسة عينة مجموعة من المقاولات. تم بناء نموذج هذه الدراسة بناءً على تحديد ارتباط ثقة الموظفين في المؤسسة بالالتزام التنظيمي في شركة "بيتا" التي تعمل في مجال المراقبة والأمن وذلك بقياس مستويات ثقة الموظفين والالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، تكونت عينة الدراسة من 76 عاملاً بالشركة محل الدراسة، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل اختبار الفرضيات. حيث تشير الدراسة إلى أن التركيب العملي لمتغيرات الدراسة لم يتم تأكيده في هذا البحث. وكتيجة رئيسية للدراسة والتي تمثلت في أن الثقة التنظيمية أكثر تمثيلاً بالمعايير الأخلاقية والصلابة التنظيمية، بينما يتم يتكون الالتزام التنظيمي على أنه ارتباط بين أعضاء المؤسسة مرده وجود ارتباط بين العوامل المؤدية لذلك.

- دراسة (لعون عطية، 2016) بعنوان: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا للمنظمة) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الأخلاقي، المستمر، المعياري) لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، على عينة الدراسة قوامها 670 عامل بالمؤسسة محل الدراسة، واعتمد الباحث فيها على النسخ الأصلية لمقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.20) وحزمة (AMOS.20). حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تتمتع عينة الدراسة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية ومستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وأخيراً لا تسهم الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده (الأخلاقي، المستمر، المعياري).

- دراسة (سندس رضوي، 2015) بعنوان: الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-مساهمة مختلطة. هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المؤسسة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلاً بالشركة محل الدراسة، وطبق على عينة عشوائية مكونة من (60) فرداً عاملاً ضمن المستوى الإداري التنفيذي، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات جرى اختبارها بأدوات إحصائية لا معلمية مختبرة. وقد توصلت الدراسة إلى إن هناك تأثير إيجابي لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين بالشركة محل الدراسة، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين) في تحقيق الالتزام لهم.

- دراسة (Siddiqi، 2015)، بعنوان: Influence of organizational trust on job satisfaction and organizational, Foundation for Organisational Research & Education. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المديرين التنفيذيين في القطاعات المصرفية في القطاع العام والخاص في مدينة دلهي بالهند، وقد

تم جمع البيانات من عينة مكونة من 100 مدير من القطاع الخاص و50 مدير من القطاع العام. وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). أشارت نتائج الدراسة إلى أن المجموعتين من المصارف محل الدراسة تختلف اختلافا كبيرا من حيث الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أظهر تحليل الانحدار أن الثقة التنظيمية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المديرين التنفيذيين في المؤسسات محل الدراسة.

- دراسة (Dursun، 2015)، بعنوان: **The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment**. هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الإداريين والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي في مركز محافظة بولوفي بتركيا. تم إجراء الدراسة على عينة تتكون من 601 معلما وإداريا. استعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي هي من العوامل الجوهرية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي. ووفقا لنتائج هذه الدراسة يمكن القول أن الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من الإداريين والمعلمين سيكون أقوى عندما يشعرون بأن مؤسستهم تقدم لهم الدعم.

- دراسة (محمد جودت م، 2014)، بعنوان: **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفا إداريا، استخدمت الدراسة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 استبانة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

- دراسة (Adekola، 2012)، بعنوان: **The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities**. هدفت الدراسة إلى بيان تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة للعاملين في الجامعات النيجيرية، افترض الباحث أن هناك اختلافا كبيرا في درجة الالتزام التنظيمي في الجامعات العامة والخاصة. تم اختبار هذه الدراسة في نظام الجامعة العامة والخاصة للتأكد من صحة هذه الفرضيات. تم جمع البيانات من 150 موظفا يتألفون من أعضاء أكاديميين وإداريين وفنيين من كل الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة. أوضحت النتائج أن العاملين في الجامعات الحكومية لديهم درجة أكبر من الالتزام التنظيمي مقارنة بالجامعات الخاصة، أيضا يزيد أو ينخفض الرضا الوظيفي بناء على زيادة أو نقصان في الالتزام التنظيمي. كانت النتائج التي تم الحصول عليها موافقة للفرضيات من حيث الالتزام التنظيمي؛ كما يوجد فرق كبير بين الجامعات العامة والخاصة. على عكس التوقعات، أظهر موظفو الجامعات العامة درجة أعلى من الالتزام التنظيمي مقارنة بالجامعات الخاصة. والأهم من ذلك، ثبت أن الالتزام التنظيمي هو العامل المحفز لتعزيز مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

- دراسة (حكمت محمد، 2010)، بعنوان: **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**، تناولت الدراسة كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد 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 المؤسسة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.21). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المؤسسة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المؤسسة ونجاحها. كشفت نتائج علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وجود علاقة ارتباط معنوي بينة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي على مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي، وأيضا أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر.

- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تتفق أغلب الدراسات التي تم عرضها سابقا مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المطبق وهو المنهج الوصفي والطريقة وأدوات الدراسة المعتمدة في الاستبيان، وكذا متغيرات الدراسة باستثناء دراسة كل من: (موفق و ضيف، 2017) التي ركزت على متغير الثقة التنظيمية والولاء للمؤسسة، ودراسة (Adekola، 2012) والتي أبرزت تأثير الالتزام التنظيمي على متغير الرضا الوظيفي، ودراسة كل من (Dursun، 2015) و (Siddiqi، 2015) اللتان ركزتا على معرفة تأثير الثقة التنظيمية على الرضا

أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بوكالة CNAS بالوادي، (ص: 340 - 354)

الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. أما من حيث هدف الدراسة فتتنفق أغلب الدراسات مع هدف الدراسة الحالية والمتمثل في التعرف على علاقة التأثير بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، باستثناء دراسة كل من: (موفق و صيف، 2017) التي هدفت لقياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء، ودراسة (Adekola، 2012) التي هدفت إلى بيان تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي للمؤسسة.

أما أوجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة حيث تحاول هذه الدراسة محاولة دراسة واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بيئتنا المحلية ومعرفة درجة تأثير مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث فيه.

## 1- الإطار النظري للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

سوف نتناول في هذا الإطار الجوانب النظرية المتعلقة بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

### 1-1- مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم المعقدة حيث تتخذ اشكالا وابعادا متعددة، لذا تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد والاجتماع.

#### 1-1-1 مفهوم الثقة التنظيمية:

تباينت الرؤى في ضبط مفهوم موحد للثقة التنظيمية، فمن حيث الاصطلاح تعني الثقة الحالة النفسية التي تشمل نية القبول والانكشاف القائم على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين.

تعرف الثقة التنظيمية بأنها الرغبة في زيادة استثمار طرف لآخر بناء على التوقعات الإيجابية الناتجة عن التفاعلات المتبادلة الإيجابية السابقة، وبعبارة أخرى، التفاعل المتبادل بين العاملين وأصحاب العمل في إنجاز مهامهم (ربحي كريمة، 2020، صفحة 267).

يعرفها (Gilbert & Thomas) بأنها شعور بالثقة في صاحب العمل وإمكانية تقديم الدعم للموظف الذي يثق به، وهي الإحساس بأن صاحب العمل سيكون مستقيما في تعاملاته وبفي بالتزاماته، وهي التي تبقى الأفراد معا وتمنحهم إحساسا بالأمان (الجسار، 2014، صفحة 16).

وهناك من يعرفها بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (لعمور و بعاج، 2020، صفحة 306).

مما سبق نستنتج أن الثقة التنظيمية عبارة عن مجموعة من السلوكيات والتوقعات والتفاعلات العاطفية الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المؤسسة، والتي تنتج عن تلك التفاعلات المتبادلة الإيجابية وعن العلاقات التبادلية بين الأفراد، مما يعزز مجموعة من العلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك في التبادلات الاجتماعية بشكل عام والتفاعل التعاوني بشكل خاص، ويعزز أيضا التقارب اليومي بين الأفراد وتساهم في تحقيق نتائج مرجوة والتي من بينها: تحقيق الرضا الوظيفي، والأداء المتميز، وتعزز أيضا من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المؤسسة، وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المؤسسة، وتقلل من العوامل المتعلقة بازدياد ما يسمى بالصمت التنظيمي.

#### 1-1-2 أهمية بناء الثقة في المؤسسة:

إن الأهمية لبناء الثقة في المؤسسة تمكن في النقاط الآتية (كربالي و دلهوم، صفحة 97):  
- عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني؛  
- تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة؛  
- تؤدي الثقة التنظيمية إلى ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل؛  
- بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل المؤسسة؛  
- تعتبر الثقة عاملا أساسيا وجوهري لفهم السلوك الاجتماعي والفردي بين الافراد والفعاليات الإدارية والاستقرار الاجتماعي، ومهمة لبناء علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.

وهناك من أضاف الأهمية التالية (لعمور و بعاج، 2020، صفحة 306):

- الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية؛
- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة؛
- تعتبر عاملا حيويا في العمل الإبداعي داخل المؤسسات؛

- تمثل أحد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية؛
- منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم؛
- تعزيز من قدرة العاملين على الابتكار وإبداع أساليب وأفكار حديثة.
- مما سبق ونظرا لأهمية الثقة التنظيمية داخل المؤسسة، بات من الضروري السعي لتوفيرها لما لها من آثار إيجابية عديدة بالنسبة إلى المؤسسة والفرد ولما تحققه من نتائج إيجابية. لذا وجب على المؤسسة توفير مجموعة من العوامل لزيادة الثقة التنظيمية، وهي كما يلي (عبد الله زايد، 2018، صفحة 19):
- أن توفر المؤسسات بيئة آمنة ومستقرة لموظفيها، وذلك من خلال سياسات إدارية واضحة ومحدودة، تتمثل في العدالة في الترقية الوظيفية، وإيجاد فرص للتقدم، وتوفير ما يحتاج إليه الموظف من معلومات دقيقة وواضحة وصادقة؛
- الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة؛ لإشباع حاجات الانتماء لدى الفرد العامل في المؤسسة، حيث ينتج عن ذلك التخفيف من عبء الرقابة والإشراف المباشر؛
- أن تتوجه المؤسسات نحو بناء هياكل تنظيمية، واستخدام أساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات العاملين واحترام آرائهم وإمكانياتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل؛
- أن توفر المؤسسات بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة؛ لتدفعهم للنمو والتطوير الذاتي.

### 1-1-3- أبعاد الثقة التنظيمية:

- إن الثقة التنظيمية يفترض وجودها بين زملاء العمل (الثقة الجانبية)، وثقة المشرف على المرؤوسين، وثقة الموظف في الإدارة (الثقة العمودية).
- **الثقة بالرئيس المباشر Trust Supervisors**: ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه، وتحفيزهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه (فليح حكمت، 2010، صفحة 199).
  - يعرفها (Pillai) بأنها تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (سوسن جواد، 2017، صفحة 284).
  - وأما (Robbins) فيرى بأن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، من خلال الأمانة والاستقامة ويثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع لأوامره، لأنهم يعلمون أن هذه القيادة لا تعمل على استغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم (بن برطال، 2013، صفحة 184).
  - يرى (Ellis & Zalabak) أن الثقة بالمشرفين بأنها التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر (المشرفين)، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم (الكعبي، 2013، صفحة 271).
  - **الثقة بالزملاء Trust Co-Worker**: وتشير إلى ثقة الأفراد داخل المؤسسة بعضهم البعض الآخر اعتمادا على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (محمد بن فالح و العسمي، 2019، صفحة 4).
  - يعرفها (Gupta & Becerra) بأنها علاقة التعاون المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين ودرجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (بلعور و بن حمدون، 2020، صفحة 266).
  - ويرى (Dirks & Ferrin) أن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في مؤسسات اليوم التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مستمر، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة (الكعبي، 2013، صفحة 271).
  - **الثقة بإدارة المؤسسة Trust in Organization Management**: تكون الإدارة جديرة بالثقة عندما تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والمرؤوسين، فكلما كانت هناك استجابة لمتطلبات الأفراد، وإشباع لرغباتهم، وتم تهيئة الجو المناسب للعمل، زاد انتماء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها وبالتالي تحقيق أهدافها. (الحردان، 2017، صفحة 33)
  - إن إدارة المؤسسة تكون جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، ففقد الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (محمد جودت، 2010، صفحة 170).
  - عرفها (Jiang et al) بأنها ثقة الأفراد في إدارة المؤسسة والتي تعني اعتمادهم نفسيا أو شعوريا على تلك الإدارة في مراعاة مصالحهم وتطلعاتهم المستقبلية، وكلما أوفت الإدارة التزاماتها واستجابت لرغبات المرؤوسين انعكس ذلك على المرؤوسين في العمل وتحقيق نتائج إيجابية ومواصلة الاستعداد لما هو قادم من تحديات، وبالتالي الانغماس في الوظيفة المنوطة بهم (علاوي، 2018، صفحة 139).

الثقة بإدارة المؤسسة هي درجة إيمان المرؤوسين للقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المؤسسة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف.

## 1-2-1- الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي تصف العلاقة بين العاملين والمؤسسات جنبا إلى جنب مع مفاهيم مماثلة مثل الالتزام بالعمل والرضا الوظيفي، كما أن له أثارا مختلفة على اتجاهات وسلوك العامل في المؤسسات، فالمؤسسات اليوم تسعى وتجتهد أن تمتلك أفراد يتميزون بالجدية أكثر في أدائهم لأعمالهم، وأكثر التصاقا واندماجا بها، وأن تستمر لدى أولئك العاملين الرغبة للبقاء في المؤسسة وأعضاء مستعدين لبذل الجهد المطلوب منهم. إن تلك السمات والملامح في العاملين هي ببساطة المعالم الأساسية لمفهوم الالتزام التنظيمي، والذي أصبح مطلباً تحرص كل منظمة الحفاظ على المستوى المتميز في درجاته وانعكاساته عبر أنشطتها التنظيمية والسلوكية (نوبيات و يوسف، 2016، صفحة 33).

## 1-2-1- تعريف الالتزام التنظيمي:

بدأت الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي في سنة 1956 بدراسة، وبعدها توالى الدراسات التي اعتبرت الالتزام التنظيمي أهم الموضوعات البحثية الرائدة، فقد كان بورتر وسميث سنة 1970 من أوائل الباحثين الذين قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي، حيث عرفه بأنه القوة النسبية لتطابق أو تماثل الفرد مع مؤسسة معينة والمشاركة فيها (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 46). عرفه (John, 2010) بأنه الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمؤسسة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهدافها وقيمتها والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها (John, 2010, p. 28). الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المؤسسة التي يعمل فيها، وهو تعبير عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيقها (يوب و بودبزة، 2019، صفحة 27). كما يعرف بأنه "حالة نفسية واجتماعية تدل على درجة تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (عاشوري، 2015، صفحة 43).

فالالتزام التنظيمي يعبر عن الارتباط النفسي للعاملين بالمؤسسة ويقال من احتمال مغادرتهم لها، وهو رغبة قوية لدى العاملين للبقاء في المؤسسة، وتحقيق أهدافها وتقبلها والاستعداد للعمل على انجاز الطموح التنظيمي (Eliyana, 2019, p. 145)، حيث يشعرون بالاعتزاز بالعمل، واستيعاب أهدافها والاستعداد لبذل جهود فيها نتيجة لوجود هذه الرابطة الطوعية؛ فالعاملون يعتبرون معاملة المؤسسة لهم معاملة إيجابية فمن الأرجح أن يرتبطوا نفسياً بالمؤسسة، أما إذا شعروا أن معاملة الإدارة لزم سيئة أو غير عادلة، ضعف ارتباطهم بالمؤسسة وزاد احتمال انسحابهم منها ومغادرتها (هريكش و حديد، 2020، صفحة 18). من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو مدى شعور الأفراد بالانتماء والارتباط والاعتزاز بالمؤسسة والإخلاص لها، ومدى رغبتهم الكبيرة في الاستمرار بها مدة أطول وتحقيق أهدافها، وهذا نتيجة لتوافق أهدافهم وقيمتهم مع أهداف وقيم المؤسسة وتبنيهم واقتناعهم بتلك الأهداف والقيم والمشاركة الفعالة في تحقيقها، مما يؤدي بالعاملين إلى الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، وهذا ما سيحقق مجموعة من النتائج الإيجابية لصالح المؤسسة والتي من بينها: ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، تعزيز حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المؤسسة، ويخفض من حالات ترك العمل ودوران العمل، وتقليل الغياب والصراع في المنظمة، دعم سلوك المواطنة التنظيمية.

## 1-2-2- أهمية الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي أهمية بالغة ودور كبير في نجاح المؤسسة وديمومة استمرارها وتحقيق أهدافها، لذا اكتسب أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية (حجاج و بن طالب، 2020، صفحة 39):

- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها؛
  - أنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء؛
  - يعتبر التزام الأفراد تجاه المؤسسات مؤشر أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم؛
  - يعتبر التزام الأفراد تجاه مؤسساتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المؤسسة.
- وهناك من يرى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 46):
- يعد الالتزام التنظيمي للعامل أمراً مهماً لأداء المؤسسة، فهو يتجلى في مهارات الموظفين وأدائهم وتفانيهم في أداء واجباتهم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة؛

أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بوكالة CNAS بالوادي، (ص: 340 - 354)

- يساهم الالتزام التنظيمي الذي يتحلى به الموظفون في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة مما يمكن من توفير مناخ تنظيمي ملائم؛  
- يعمل الالتزام التنظيمي على تقليل الكثير من الظواهر السلبية التي قد تعرفها المؤسسة في حالة الأزمات، كالارتفاع في معدل الغيابات والتسرب الوظيفي وانخفاض مستوى الأداء.

### 1-2-3- أبعاد الالتزام التنظيمي:

المدخل الحديث لدراسة الالتزام التنظيمي يركز على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

- **الالتزام العاطفي Affective Commitment**: يعبر عن درجة الالتزام الشعوري والتأثر بأهداف وقيم المؤسسة، وقد يكون هذا الالتزام ناتجا عن إحساس وتأثر شخصي بالمؤسسة، وقد يكون مؤقتا أيضا أي أنه لمدة محددة فقط يظهر هذا الالتزام من خلال جملة من المشاعر مثل: الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء والرغبة، وقد يتطور هذا الالتزام اعتمادا على ثلاثة أسس: القيم المشتركة، تطابق الأهداف وصلة الهوية، الاندماج الشخصي، فالأفراد الذين يرتبطون بالمؤسسة شعوريا فإنهم يستمرون في ذلك العمل (يوب و بودبزة، 2019، صفحة 28).

- **الالتزام المستمر Continuous Commitment**: ويشير إلى الرغبة القوية للفرد لمواصلة العمل مع المؤسسة بسبب حاجته للبقاء في المؤسسة وعدم وجود بدائل أخرى للفرد ما يجعل ترك العمل مكلفا ويسبب خسارة كبيرة للفرد، فهو ارتباط مصلي بين الفرد والمؤسسة يقوم على درجة المنفعة التي يتحصل عليها الفرد نظير بقاءه بالمؤسسة. (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 46). ولقد كشفت البحوث والدراسات أن الالتزام بالاستمرارية يشمل فرعين فرعيين هما: الالتزام بالاستمرارية لقلّة بدائل التوظيف، وبسبب التضحية المتصورة للاستثمارات المفقودة مع ترك المؤسسة (Keskes, 2018, p. 04).

- **الالتزام المعياري Normative Commitment**: هو الشعور بالواجب الأخلاقي للاستمرار بالعمل في المؤسسة، فالأفراد ذوي المستوى العالي من الالتزام يشعرون أنه يجب عليهم البقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الدعم من قبل المؤسسة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة الفعالة والايجابية في وضع الأهداف، التخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، والإسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل (يوب و بودبزة، 2019، صفحة 28). كما أن ملاحظة الموظف للمكانة والمكافآت التي توفرها له المؤسسة يخلق لديه الإحساس بالانتماء، الواجب والإخلاص والشعور بالالتزام والولاء مما يشجعه على البقاء مع المؤسسة لفترة أطول، أداء فعال ورضا وظيفي (Hafiz, 2017, p. 04).

يشير (Meyer and Herscovitch) أن كل بعد من الالتزام التنظيمي يختلف عن الآخر، وأن الاختلافات الرئيسية ترجع إلى العقلية والذهنية المفترضة لتوصيف الالتزام التنظيمي. بمعنى آخر يساهم كل بعد من الالتزام التنظيمي في زيادة احتمالية استمرار العامل في المؤسسة، لكن طبيعة التفكير العقلي تختلف من عامل لآخر (هريكش و حديد، 2020، صفحة 18).

### 2 - الطريقة والأدوات:

#### 1-2- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول محاور وفقرات الاستبيان، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، أما البيانات الثانوية فتتمثل في الكتب العلمية والدراسات السابقة والمنشورات والملتقيات العلمية المتعلقة بالموضوع الدراسة.

#### 2-2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي البالغ عدد عددهم 71 عامل، حيث تم توزيع 62 استمارة عشوائيا وهذا خلال شهر فيفري 2020، وتم استرداد 57 استبيان، واستبعاد ثلاث استمارات لأنها غير صالحة للدراسة، ما يعني أن عدد الاستمارة الصالحة للدراسة 54 استمارة.

#### 3-2- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث تضمن الجزء الأول الخاص بالتعريف بموضوع البحث والبيانات العامة الخاصة بالفئة المستهدفة، في حين تم تخصيص الجزء الثاني لمتغيرات الدراسة، حيث قسم الجزء الثاني عبارات خاصة بالمتغير المستقل (الثقة التنظيمية)، وعبارات خاصة بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على عبارات الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة.

#### 4-2- صدق أداة الدراسة:



أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بوكالة CNAS بالوادي، (ص: 340 - 354)

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بقياس الصدق الظاهري للاستبيان، أي قمنا بتوزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير من أجل الأخذ بأرائهم من حيث مدى مناسبة العبارات المقترحة ومدى سلامة صياغتها، وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلبهم.

## 5-2- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا بتطبيق طريقة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات، حيث تشير هذه الطريقة إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول 1 (معامل الثبات الفاكرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الثقة التنظيمية	17	0.927
الالتزام التنظيمي	13	0.821
مجموع المحاور	30	0.928

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة يساوي 0.928، ويدل ذلك على ارتفاع معامل الثبات وهذا ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة.

## 6-2- الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قمنا بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss.25، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وهي:

- اختبار الفاكرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- اختبار كمولموجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل اختبار اعتدالية التوزيع؛
- التكرارات: بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد مفرداتها، وفقا للإجابات تجاه محاور وأبعاد الدراسة؛
- النسب المئوية بهدف تحديد نسبة التكرارات سواء لخصائص عينة الدراسة، أو إجابات مفردات العينة على عبارات الاستمارة؛
- المتوسط الحسابي بهدف حساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستمارة؛
- الانحراف المعياري: بهدف تحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA.

## 3- النتائج ومناقشتها:

### 1-3- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

نعمل على تقديم تحليل للخصائص الديموغرافية للعينة، وكذا تحليل إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

#### 1-1-3- تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة:

تكونت عينة الدراسة من (54) مفردة تم تجميعها عن طريق الاستبيان موجه للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ووصفت عينة الدراسة وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، الأقدمية، وفيما يلي الوصف لعينة الدراسة وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول 2 (توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
---------	--------------	---------	----------------	---------	--------------	---------	----------------

الجنس	ذكر	43	79.6%	الأقدمية	5 سنوات فأقل		
					22	40.7%	
الجنس	أنثى	11	20.4%	الأقدمية	من 6 إلى 10 سنوات		
	المجموع	54	100%		من 11 إلى 15 سنة		
العمر	30 سنة فأقل	12	22.2%	الأقدمية	أكثر من 15		
	31 إلى 40 سنة	29	53.7%		المجموع		
	41 إلى 50 سنة	10	18.5%		54		
	أكثر من 50 سنة	03	05.6%		100%		
	المجموع	54	100%				

المصدر: من إعداد الباحثين

بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يشير الجدول رقم (02) إلى أن توزيع العينة من حيث الجنس كانت نسبة الذكور تمثل (79.6%) بينما كانت نسبة الإناث تمثل (20.4%)، أما من ناحية العمر كانت أكبر نسبة للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة — (53.7%)، مما يعني أن أغلب الأفراد العاملين في أوج نشاطهم وعطائهم، أما بخصوص معيار الأقدمية في العمل فكانت نسب توزيعهم كالتالي: 05 سنوات فأقل (40.7%)، أما بخصوص فترة من 6 إلى 10 سنوات (37%)، والنسبة في المجال من 11 إلى 15 سنة بنسبة (11.1%) وهي نفس النسبة للفئة الأكثر من 15 سنة، وهذا دليل على أغلب عمال واطارات المؤسسة يمتلكون أقدمية معتبرة في الوظيفة، وهذا راجع إلى أقدمية إنشاء الصندوق على مستوى وطني والاستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية وتمنح امتيازات وتحفيزات لعمالها.

### 3-1-2- تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة:

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول 3 (متوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	الثقة بالرئيس المباشر (المشرفين)	4.2481	.67621	01	الموافقة
02	الثقة بزملاء العمل	3.8926	.89080	03	الموافقة
03	الثقة بالإدارة العليا	4.1407	.73984	02	الموافقة
الاتجاه العام للمحور الثقة التنظيمية		4.4769	.66551		الموافقة
الاتجاه العام للمحور الالتزام التنظيمي		4.4769	.34854		الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

من خلال التحليل الإحصائي يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لعبارات الثقة التنظيمية كانت إيجابية حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.47 وهو يقع في مجال الموافقة والقبول وانحراف معياري قدره 0.348، وقد احتلت العبارات المشككة لبعث الثقة بالرئيس المباشر الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 4.24 وانحراف معياري 0.676، واحتل بعد الثقة بالإدارة العليا الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.739، والترتيب الأخير لبعث الثقة بالزملاء بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.676.

أما بخصوص المحور الثاني الخاص بالالتزام التنظيمي كانت متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة كلها إيجابية، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.02 وهو يقع في مجال الموافقة والقبول وانحراف معياري قدره 0.665.

### 3-2- اختبار وتحليل الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة نقوم في البداية بمعرفة هل أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول 4 (قيم اختبار طبيعة التوزيع للمتغير التابع)

Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
--------------------	--------------

	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الالتزام التنظيمي	.120	54	.062	.951	54	.027

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار Kolmogorov-Smirnov (Sig=0.062) وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وسوف نعتمد على الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

### 3-2-1- اختبار الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يوضح الجدول اسفله نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين:

جدول 5 (نتائج اختبار أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي)

Sig	F	B	R Square	R
0.000	23.773	0.414	0.314	0.560

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.56) وهي تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.314) وهي قيمة تدل على أن الثقة التنظيمية كمتغير مستقل يساهم بـ (31.4%) في الالتزام التنظيمي، في حين أن باقي القيمة (68.6%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (23.773)، وقيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.414) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من الثقة التنظيمية يؤدي إلى التغير في مستوى الالتزام التنظيمي.

### - الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالرئيس المباشر والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 6 (نتائج اختبار أثر الثقة بالرئيس المباشر في الالتزام التنظيمي)

Sig	F	B	R Square	R
0.011	7.767	0.312	0.119	0.345

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين الثقة بالرئيس المباشر والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.34) وهي تدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.119) وهي قيمة تدل على أن الثقة بالرئيس المباشر كمتغير مستقل يساهم بـ (11.9%) في الالتزام التنظيمي، في حين أن باقي القيمة (88.1%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (7.767)، وقيمة مستوى المعنوية (0.011) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.312) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من الثقة بالرئيس المباشر يؤدي إلى التغير في مستوى الالتزام التنظيمي.

### - الفرضية الفرعية الثانية:

أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بوكالة CNAS بالوادي، (ص: 340 -

354)

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالزملاء والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 7 (نتائج اختبار أثر الثقة بالزملاء في الالتزام التنظيمي)

Sig	F	B	R Square	R
0.01	13.614	0.275	0.207	0.456

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين الثقة بالزملاء والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.456) وهي تدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.207) وهي قيمة تدل على أن الثقة بالزملاء كمتغير مستقل يساهم بـ (20.7%) في الالتزام التنظيمي، في حين أن باقي القيمة (79.3%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (13.614)، وقيمة مستوى المعنوية (0.01) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.275) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من الثقة بالرئيس المباشر يؤدي إلى التغير في مستوى الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 8 (نتائج اختبار أثر الثقة بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي)

Sig	F	B	R Square	R
0.000	23.510	0.372	0.311	0.558

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.558) وهي تدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.311) وهي قيمة تدل على أن الثقة بالإدارة العليا كمتغير مستقل يساهم بـ (31.1%) في الالتزام التنظيمي، في حين أن باقي القيمة (68.9%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (23.510)، وقيمة مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.372) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من الثقة بالإدارة العليا يؤدي إلى التغير في مستوى الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (العمر، الأقدمية) عند مستوى معنوية 5%.

جدول 9 (تباين وجهات نظر المستجوبين حول واقع الالتزام التنظيمي حسب عامل العمر والأقدمية)

sig	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.115	2.078	0.238	3	0.714	بين المجموعات	العمر
		0.114	50	5.725	داخل المجموعات	
			53	6.439	الكلية	
0.108	2.131	0.243	3	0.730	بين المجموعات	الأقدمية

		0.114	50	5.709	داخل المجموعات
			53	6.439	الكلية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي  $Sig > 0.05$  بالنسبة للالتزام التنظيمي مع عامل العمر، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي  $Sig > 0.05$  بالنسبة للالتزام التنظيمي مع عامل الأقدمية، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل الأقدمية. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) حول واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل العمر والأقدمية.

#### الخاتمة:

إن المؤسسات اليوم تسعى جاهدة لتعزيز الثقة التنظيمية ومحاولة معرفة العناصر التي تساهم فيها، وذلك بهدف الحفاظ على الالتزام التنظيمي وتوفير بكل الطرق والأساليب لتعزيزه في المؤسسة، فكانت هذه الدراسة تهدف إلى إبراز أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ولذا جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- تتوفر مستويات مرتفعة من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالمزلاء، الثقة بالإدارة العليا) في المؤسسة محل الدراسة.
- توفر بعد الثقة بالرئيس المباشر بمستويات أكثر من بعد الثقة بالمزلاء وبعد الثقة بالإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة.
- تتوفر مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالرئيس المباشر والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالمزلاء والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل الأقدمية.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، نقترح التوصيات التالية:

- من الضروري للمؤسسة محل الدراسة التركيز على العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية بما لها من دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- على المؤسسة محل الدراسة تعزيز الثقة بين الزملاء في العمل، ومحاولة خلق فضاءات داخل مكان العمل تقوي الروابط بينهم.
- على المؤسسة الحرص على تشجيع تبادل المعلومات والأفكار بين العمال، خصوصا التي تساعد على تحسين أداء العمل وحل المشكلات.
- تنمية المهارات السلوكية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة لتحسين قدراتهم في التعامل مع زملائهم ومرؤوسهم.
- تجسيد ممارسات الإدارة التشاركية في المؤسسة، والذي يعزز روح التشاركية والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم آراءهم واقتراحاتهم حول القضايا المهمة للمؤسسة.

#### المراجع:

##### المراجع باللغة العربية:

- ابتسام عاشوري. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- أسماء زهري عبد الله زايد. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية وفي مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير. - فلسطين: جامعة القدس، فلسطين.
- الحسيني سوسن جواد. (2017). دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50. الصفحات 277-306.

- الحنيطي محمد بن فالح، و سماح بنت عبد القادر العسمي. (2019). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(6).
- أمال يوب، و إكرام بودبزة. (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للخام بسكيكدة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(01)، الصفحات 24-39.
- بغداد كربالي، و محمد الأمين دلهوم. (بلا تاريخ). مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر وسط. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 36(01)، الصفحات 93-111.
- حميد سالم الكعبي. (2013). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 32.
- خوين سندس رضوي. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم. العدد 35. الصفحات 119-143.
- خير الدين محمد علاوي. (2018). تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصاريف الأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10(04).
- رميلة لعمور، و الهاشمي بعاج. (2020). تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(01)، الصفحات 303-324.
- سرير الحرثي حياة، ربحي كريمة. (2020). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاعتزاز التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(03)، الصفحات 265-282.
- سليمان بلعور، و خديجة بن حمدون. (2020). درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعديهم بجامعة غرداية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5(01)، الصفحات 261-276.
- سهام موفق، و أحمد ضيف. (2017). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة - دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي بسكرة. مجلة البديل الاقتصادي. العدد 06. الصفحات 32-50.
- عبد الرؤوف حجاج، و فاطمة بن طالب. (2020). أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16(01)، الصفحات 33-48.
- عبد القادر نويبات، وكمال يوسف. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية -الزهراوي. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 16، الصفحات 39-30.
- عبد القادر بن برطال. (2013). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 15(02)، الصفحات 181-204.
- علي محمد الجسار. (2014). الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس كما يراها المعلمون. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فارس محمد محمد جودت. (2010). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر- غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(02)، الصفحات 165-195.
- فليح حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 83.
- لعون عطية. (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة. مذكرة ماجستير في علم النفس والتنظيم. الجزائر: جامعة وهران.
- محمد فارس محمد جودت. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، 22(2).
- محمد فليح حكمت. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في محافظة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد، 83.
- مسعود هريش، و مختار حديد. (2020). أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي لأطباء المؤسسات الصحية العمومية ببلدية جيجل. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 06(04)، الصفحات 10-29.
- نسيم فلاح رفيفان الحردان. (2017). درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، مذكرة ماجستير. الأردن: جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نصر الدين قعودة، و منيرة سلامي. (2020). أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، 2020. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 04(01)، الصفحات 42-54.
- نويبات عبد القادر، يوسف كمال. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية -الزهراوي. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 16، الصفحات 39-30.
- نويبات عبد القادر، يوسف كمال. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي، 2016، ص 30-39. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 16، الصفحات 39-30.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- Bola Adekola. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. International Journal of Human Resource Studies. Vol 2, No 2. pp 1-17.
- Dursun. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. African Journal of Business Management. Vol. 9(4), pp. 134-156.

- Eliyana, A. M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), pp. 144–150.
- Estivaleta Cunha, D., & And others. (2017). Employee confidence in the enterprise a search for the relationship between and organizational commitment. *Electronic Journal of Management & System*. Volume 12, Number 1, pp. 25-37.
- Hafiz, A. (2017). Relationship between Organizational Commitment and Employees Performance Evidence From Banking Sector of Lahore. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 07(02).
- John, D. (2010). Leadership Style and Organizational Commitment: the Moderating Effect of Locus of Control. *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, Vol.17, No.1.
- Keskes, I. S. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), pp. 1-21.
- Siddiqi .(2015) .Influence of organizational trust on job satisfaction and organizational, *Foundation for Organisational Research & Education*. Influence of Organizational Trust on Job Satisfaction and Organizational Commitment No. 2.pp53-64.