

تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط

The impact of organizational trust on the retention of workers in (PME): A case study of some insurance companies in Laghouat

رميلة لعمور
مخبر السياحة اقليم ومؤسسات
جامعة غرداية
lamoursohila@yahoo.fr

الهاشمي بعاج*
مخبر دراسات التنمية الاقتصادية
جامعة غرداية
h.baadj@lagh-univ.dz
baadj.hachemi@univ-ghardaia.dz

تاريخ الاستلام: 2019/09/27

تاريخ القبول: 2019/11/04

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عمال شركات التأمين بالأغواط، على عينة مكونة من 36 مفردة من أصل (04) شركات التأمين الموجودة بالأغواط ومكونة للمجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب عمال الشركات لديهم التزام بالبقاء في مؤسساتهم، إضافة إلى وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى العمال إتجاه الزملاء والمشرفين، وأن هناك دلالة إحصائية لوجود أثر الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين، إضافة إلى وجود ارتباط قدره (58.2) والتغيير الحادث في الثقة تفسره فرق العمل بـ 33.9%.

الكلمات المفتاحية: استبقاء العاملين؛ الثقة؛ الثقة التنظيمية، شركات التأمين

تصنيف JEL: M12، D23، C92

Abstract:

The objective of this paper is to study the effect of organizational trust on the retention of workers in small and medium enterprises from the point of view of workers of insurance companies in Laghouat on a sample of 36 drawn from a society composed of (04) small and medium insurance companies located in Laghouat. The workers have a commitment to stay in their institutions, in addition there is an acceptable level of organizational trust in the workers towards the colleagues and supervisors, and there is a statistically significant relationship to the effect of organizational trust on the retention of workers, in addition to the correlation with (58.2) (33.9%).

Key words: retention of employees; trust; organizational trust, Insurance companies

Jel Classification Codes : C92, D23, M12

* المؤلف المرسل

مقدمة:

أصبح نجاح المؤسسة يعتمد على القدرات البشرية أكثر من اعتماده على الإمكانيات المادية والمالية، ف شراء المباني والمعدات والقيام بالتسهيلات الأخرى اللازمة لممارسة الأعمال، أسهل في المرحلة الراهنة من تأمين الموهبة والقدرات البشرية التي تضمن نجاح الأعمال، خاصة في المؤسسات الصغيرة، التي تعاني من مشاكل استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها. لذا وجب على هذه المؤسسات إعطاء اهتمام كاف لعملية استبقاء العمال وتحديد الأسلوب المناسب للمحافظة عليهم والتركيز على الممارسات الإدارية وغرس الثقة في مختلف مستويات المؤسسة من أجل تعزيز بقاءهم، ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول معرفة مدى تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين من خلال دراسة عينة من عمال شركات التأمين بالأغواط من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الثقة التنظيمية على عملية استبقاء العاملين في شركات التأمين بالأغواط؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى التزام عمال شركات التأمين بالعمل في مؤسساتهم؟
- ما مستوى تبني أبعاد الثقة التنظيمية في شركات التأمين بالأغواط من وجهة نظر العاملين بها؟
- هل هناك أثر دال إحصائياً لتطبيق مفهوم الثقة التنظيمية (بكل مستوياتها) على استبقاء العاملين عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية و الديموغرافية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو استبقاء العاملين تعزى للعوامل الشخصية و الديموغرافية؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات نقدم الفرضيات التالية:
- هناك التزام عالي لدى العاملين بالبقاء في شركاتهم (شركات التأمين بالأغواط) من وجهة نظرهم.
- هناك تبني عالي لأبعاد الثقة التنظيمية في شركات محل الدراسة من وجهة نظرهم.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية (بكل مستوياتها) على استبقاء العاملين في شركات التأمين.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى للعوامل الشخصية و الديموغرافية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد مفهوم الثقة التنظيمية وفقا لأدبيات الموضوع من خلال توضيح مختلف وجهات النظر والمنطلقات الفكرية لضبط هذا المفهوم؛
- تحديد مختلف مستويات الثقة التنظيمية والتصنيفات التي قدمها الباحثون؛
- تحديد مفهوم استبقاء العاملين والمصطلحات التي لها علاقة بالموضوع؛
- تقديم أهمية ومؤشرات قياس استبقاء العمال في المؤسسة،
- ومن بعدها تحديد العلاقة بين استبقاء العاملين ومستوى الثقة التنظيمية.
- تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة الشركات محل الدراسة والتي من شأنها تعزيز استبقاء العاملين في مؤسساتهم .

أهمية الدراسة: تكسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة، وكذا أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في بناء اقتصاد الجزائر، فكل التوجهات الحديثة المطبقة في الإدارة الجزائرية تعتمد في تطبيقها على وجود مستوى معين من الثقة التنظيمية في كل المستويات الإدارية وفيما بينها، إضافة إلى أهمية الحفاظ على العنصر البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

منهج الدراسة: في هذه الدراسة سنستعمل المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل وصف الظواهر المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليلها وفق القواعد العلمية والمنهجية، أما الجانب التطبيقي فنعتمد على المنهج الكمي الذي يركز على الجانب الإحصائي والأرقام، وقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية: تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، بالإضافة الى الأدوات الإحصائية مثل SPSS .

الإطار النظري:

سنحاول من خلال هذا البند عرض أهم أدبيات متغيرات الدراسة، سواء تعلق الأمر بالثقة التنظيمية أو عملية استبقاء العاملين.

الثقة التنظيمية:

مفهوم الثقة التنظيمية: على الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية إلا أن دراستها في المنظمات ظلت صعبة ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، ويعود الأمر وفقاً لوجهة نظر البعض منهم لأسباب عديدة منها مشكل تعريف الثقة نفسها وتداخل بعض المفاهيم معها، وتعدد الصلة المباشرة بحقول علمية متعددة (علم النفس، السياسة، الاقتصاد، علم الاجتماع.... الخ) إلا أن ذلك لم يمنع الكثيرين من الباحثين من الخوض في المفهوم، وقبل استعراض لمفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها في اللغة العربية فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم بمصطلح الائتمان وموضع ثقة أو مسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها الطرف الآخر (العزير، 2010، صفحة 173).

اما مفهوم الثقة فيعرفها كل من (Erden & Ozen) بأنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن اتجاه الطرف الآخر، إستناداً لإعتقاده بقدرات الطرف الآخر ووضوحه ودرجة الإعتماد عليه (Erden, 1996,132)، ومن جهة أخرى فإن (Rousseau et al) يرون أنها حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين إستناداً إلى التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين (rousseau, 1998, pp393-404)،

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الثقة بالنسبة لهم تعتمد على عنصرين هامين هما التوقعات الايجابية، وعدم الحصانة اتجاه الطرف الآخر، وهذه التعاريف تركز على اتجاه واحد وهو سلوك الواثق اتجاه الموثوق، وهذا ما أكدته (Costa, 2003, pp605-622). حيث تعتبرهما من العناصر الهامة لأي تعريف للثقة

أما بالنسبة لتعريف الثقة التنظيمية فيرى (Fukuyama, 1995, p88) أنها التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة، ويؤكد على ذلك (Usuro et al, 2007, pp199-212) حيث يرى أن الثقة تنطلق من خلال التوقع الآمن والايجابي للأفعال التي يتم مشاركتها مع الزملاء العاملين، ومن جهة أخرى تذكر أدبيات الثقة التنظيمية أنها العلاقات المتبادلة التي تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الآخر المشارك. وما نلاحظه في هذه التعاريف أنها تركز على العلاقة التعاونية التشاركية في الاتجاهين بين الواثق وموثوق.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الثقة تنشأ من مجموعة من الاعتقادات تتمثل في الاعتقاد بالنية الحسنة والاهتمام بالشركاء، الاعتقاد بكفاءة ومقدرة الشركاء، والاعتقاد بمصداقية

وانفتاح وصراحة الشركاء، ومنه فإننا نعتبر أن العلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك في التبادلات الاجتماعية بشكل عام والتفاعل التعاوني بشكل خاص وتعتبر الثقة من إحدى العوامل المتعلقة بإزالة المخاوف للأفراد.

قواعد وأبعاد الثقة التنظيمية:

قواعد الثقة التنظيمية: حدد (Ken Blanchard) مجموعة من القواعد يجب أن تتوفر لبناء الثقة نلخصها فيما يلي (Blanchard, 2010,p4) :

- الثقة تتطلب الحزم حيث إذا أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وتثبيت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب؛
- الثقة تتطلب التكامل التنظيمي ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة؛
- تحتاج الثقة للاتصال حيث يتطلب الالتزام والوفاء المشترك، اتصالاً شخصياً حتى يكون حقيقياً، لذلك فالمنظمات بحاجة لعقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي تعزز أهداف التنظيم وتعيد النظر في الإستراتيجيات التنظيمية؛
- تناقض الثقة التنظيمية: فمن جهة أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها بدون ضحايا ؛

- الثقة تتطلب المصارحة والشفافية في تعامل إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات .
أبعاد الثقة التنظيمية: لدراسة أبعاد الثقة هناك مدخلين الأول عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى مدخل "بؤرة الثقة"، وهو الذي اعتمدها في دراستنا، كونه لقي إهتمام الكثير من الدراسات والبحوث الأجنبية والعربية، أما المدخل الثاني فهو أفقي و يدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الخصائص التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى الثقة.
المدخل الأول: أو ما يسمى بمدخل "بؤرة الثقة" والذي يدرس الثقة من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- الثقة بزملاء العمل: يرى (Gupta & Becerra) بأنها علاقة تعاون متبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين وهي درجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Gupta, 2003,p34) . وقد أضاف (Ferrin & Dirks) أن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل

والعمل الجماعي، لأفراد يتمتعون بمهارات متكاملة ويلتزمون لتحقيق هدف مشترك (Dirk, 2002,p113).

- **الثقة بالمشرفين:** يعرفها (Pillai) بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يبديها المرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل إنطلاقاً من العلاقات المتبادلة (Pillai,1999,898)، أما (Robbins) فيرى بأن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، من خلال الأمانة والاستقامة، فيثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع لأوامره، لأنهم يعلمون أن هذه القيادة لا تعمل على استغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم. (Robbins, 2003,p337)

- **الثقة بإدارة المنظمة:** وهناك من يسميها الثقة بالتنظيم كـ (VanBuren & Leana) فيعتبران الثقة التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي يرفع من الالتزام التنظيمي ويحقق المرونة والعمل الجماعي الذي يعتبر أساس بناء الميزة التنافسية، فالثقة التنظيمية تعتبر عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن الاستثمار فيه وتطويره (Leana,1999,p547)، ويرى (prusak & Cohen) أن الثقة قابلة للنمو والتطور، فهي أحد مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالإضافة إلى المعايير وشبكات العمل، وعلى الرغم من أن الثقة التنظيمية ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعطي للفرد رخصة القبول ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة.

المدخل الثاني: من خلال الخصائص التي قدمها (McAllister ,1995,p42) يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية:

- **الثقة العاطفية:** تمثل الكفاءة العاطفية أهمية كبيرة في بيئة العمل، فعلى مستوى العمل الإداري ليس كافياً ان يكون المدير على علم بأهداف ومهمة المؤسسة، لكن الأهم أن يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين كفريق واحد وان يتكيف مع الآخرين، ويقيم علاقات اجتماعية ومهنية جديدة معهم وهكذا تلعب الثقة العاطفية دوراً مهماً في نجاح الإدارة للوصول إلى أهدافها.

وتستند الثقة العاطفية إلى معتقدات الفرد حيال دافع السلوك لدى الآخرين، وتقتصر على السياقات التي تشتمل التفاعلات المتكررة، حيث يكون هناك مقدار كاف من البيانات الاجتماعية التي تسمح بالوصول إلى القناعة المتعلقة بالثقة، وتتجم هذه الثقة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، خاصة الذين يدينون بمعتقدات واحدة، او يتبعون قيادة فكرية واحدة، وقد تتطور الثقة العاطفية إلى درجة التأخي. ويعبر عنها بالاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة (محمد، بدون سنة نشر، صفحة 266).

-الثقة المستندة على المعرفة: لما كانت المحبة لا تتم إلا بالمعرفة، والوقوف على فضائل ومناقب الآخرين، ولما كانت معرفة الزميل بزميله اشمول وأكثر صدقا وعمقا، كانت الثقة المترتبة عنه اكبر حيث تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة المستندة إلى المعرفة عندما يتم تحديد الأسباب الجيدة والمعرفة اللازمة فيشكلان دليلا على أهلية الفرد للحصول على الثقة، وتوفر كلا الشرطين قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة (محمد، بدون سنة نشر، صفحة 268).

-الثقة السلوكية: وهي مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب على الثقة، و هو إما أن يتم دعمه و تعزيزه فيقوى حدوثه في المستقبل وبالتالي تقوى العلاقة والثقة، أو لا يتلقى دعماً فيقل احتمال حدوثه في المستقبل وتضعف العلاقة والثقة . هذا النوع الثالث من الثقة لا يأخذ في الاعتبار الدافع كميّار للتمييز (Prusak, 2001).

استبقاء العاملين:

مفهوم استبقاء العاملين يقصد به العملية التي يتم من خلالها تشجيع الموظفين على البقاء مع المؤسسة لأطول فترة من الزمن أو لحين الانتهاء من المشروع (Lahkar, 2013,p8) . ويعرف استبقاء العمال كذلك بأنه: جهد منظم من قبل أرباب العمل لخلق وتعزيز بيئة تشجع الموظفين الحاليين على البقاء في المنظمة (Yokon, 2010,p9)

وعليه يمكن القول بأنه محاولة من قبل رجال الأعمال للحفاظ على بيئة العمل التي تدعم الموظفين الحاليين على البقاء في المؤسسة، وتهدف العديد من سياسات استبقاء الموظفين إلى تلبية الاحتياجات المختلفة للموظفين لتعزيز الرضا الوظيفي والحد من تكاليف كبيرة، تتمثل في توظيف وتدريب موظفين جدد.

أهمية استبقاء العامل في المؤسسة

تتبع أهمية استبقاء العامل في المؤسسة من أهمية العامل في حد ذاته، كونه هو المسؤول الأول عن فشل أو نجاح المؤسسة وهو المحرك الرئيسي لها. لذا وجب الاهتمام به والمحافظة عليه وكسب ولائه لضمان بقائه.

وقد أجري في إحدى الشركات الكندية استطلاعاً على 307 من رؤساء مجالس الإدارات في عدد من الشركات الكندية، و وجد أنّ 23% من هؤلاء القادة اعتبروا أنّ المشكلة الأولى التي تواجههم في إدارة منشأتهم هي مشكلة استقطاب واستبقاء الموظفين ذوي الكفاءات المتميزة، وقد

أنت هذه المشكلة في المرتبة الثانية بعد هدف تحقيق الربحية الذي حصل على 30%. (القحطاني، 2005، صفحة 13).

أما في الدول العربية ومنها الجزائر، فالسبب اختيار الموظف العمل في المؤسسات الحكومية وجود العديد من الامتيازات الغير موجودة في المؤسسات الخاصة، كالتقاعد والضمان الاجتماعي والصحي... الخ. فالعامل يبحث عن الأمان والاستقرار الوظيفي.

كما تفضل العمالة الماهرة العمل في المؤسسات الكبرى حيث الأجور الأعلى والمزايا الأفضل والفرص الأكبر للترقية (فرحي، 2006، صفحة 743)، لذا يضطر صاحب المؤسسة الصغيرة دائماً إلى توظيف عمال غير مهرة وتدريبهم أثناء العمل، فضلاً عن دفع أجور مرتفعة لبعض التخصصات النادرة لضمان بقائها في العمل. غير أنه كثيراً ما يترك العامل وظيفته بمجرد إتقان العمل ويتجه للعمل في المؤسسات الكبيرة.

من شأن ذلك أن يؤدي إلى خفض الإنتاجية وخفض جودة ونوعية السلع المنتجة بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مؤشر قياس استبقاء العمال في المؤسسة: يعتبر معدل دوران العمل هو اهم مؤشر لقياس استبقاء العمال. ولدراسة هذا المعدل تقارن المؤسسة معدل دوران العمل لديها بمعدل قطاعها والمؤسسات المماثلة لها. حيث أصبح دوران العمل في الإدارة المعاصرة مقياس لصحة أو فعالية الإدارة بالمؤسسة، ودوران العمل بمفهومه الواسع يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها، وتعتبر هذه الحركة بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه، كما يمكن أن تمثل مؤشر الضعف أو قوة الفاعلية التنظيمية فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة بالنسبة للمؤسسة (بوعافية، 2014، صفحة 59). كما أنه يعطي فكرة عامة عن العاملين المحتمل تركهم للعمل. فالقيمة المرتفعة لمعدل دوران العمل تعني أن العمال لا يتأقلمون بالشكل المطلوب داخل المؤسسة وأن لديهم مشاكل تمنعهم من مواصلة العمل. ومن خلاله يمكن للمؤسسة أن تتخذ الاحتياطات اللازمة. لكن يبقى وزن العامل المغادر للمؤسسة أهم من قيمة معدل الدوران، فقد يكون معدل الدوران 1% لكن العامل المغادر أساسي ومغادرته تؤثر على أداء المؤسسة أكثر من مغادرة مجموعة من العمال غير الأساسيين.

أو قد يكون عامل واحد يمثل 50% من عدد العمال، بما اننا ندرس المؤسسات الصغيرة والمصغرة، فيكون خروجه جد مؤثر مثل شركة (2a) التي ذكرها في الجانب التطبيقي.

الجانب التطبيقي:

في هذا الجانب من البحث حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على عينة عشوائية من عمال شركات التأمين ببلدية الأغواط، من أجل معرفة مدى تأثير الثقة التنظيمية باختلاف مستوياتها على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل الدراسة الميدانية و لجمع البيانات الأولية اعتمدنا على أداة الاستبيان، وقد تم تصميم الاستبيان بناء على عديد الدراسات السابقة ليكون على صورته النهائية، حيث اعتمدنا على ثلاث محاور أساسية هي:

- المحور الأول يتكون من العبارات (1-2-3-4-5-6) والتي تقيس الثقة بزلاء العمل
- المحور الثاني والذي يتكون من العبارات (7-8-9-10-11-12) والتي تقيس الثقة بالمشرفين
- المحور الثالث المتكون من العبارات (13-14-15-16-17-18) والتي تقيس الثقة بالإدارة، أما العبارات (19-32) فهي تقيس استبقاء العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى بعض العبارات التي تحدد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد تم توزيعه على جميع عمال شركات التأمين الموجودة في الاغواط وفق الجدول التالي:

جدول (1): الإستثمارات المعتمدة في الدراسة

النسب %	عدد الاستثمارات المقبولة	عدد الاستثمارات المرفوضة	عدد الاستثمارات المعادة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسات
85.71	12	00	12	14	Ciar
53.84	07	00	07	13	Saa
91.66	11	00	11	12	Caat
50	01	00	1	02	2a
501	05	01	06	12	السلامة
69.81	36	01	37	53	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن عدد الإستثمارات المعادة مقارنة بالاستثمارات الموزعة كانت مرتفعة حيث قدرت النسبة بـ 69.81%، إضافة لإستمارة واحدة مرفوضة، ونلاحظ أن النسبة الأضعف كانت في مؤسسة 2a مقارنة بالمؤسسات الأخرى إلا أنها تعتبر جيدة ومقبولة، هذا ما يدل على الاهتمام الكبير بالدراسة من طرف أفراد العينة والفهم الجيد لعباراتها.

الجدول (2) توزيع أعضاء العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	16	44.4
	انثى	20	55.6
	المجموع	36	100
المستوى	متوسط	1	2.8
	ثانوي	4	11.1
	جامعي	29	80.6
	دراسات عليا	2	5.6
	المجموع	36	100
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	21	58.3
	من 5 الى 15 سنوات	10	27.8
	من 16 الى 20 سنة	3	8.3
	اكثر من 20 سنة	2	5.6
	المجموع	36	100
الوظيفة	اطار سامي	2	5.6
	اطار	15	41.7
	عون تحكم	15	41.7
	عون تنفيذ	4	11.1
	المجموع	36	100

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

صدق وثبات الدراسة:

تم عرض الاستبيان الاولي على مجموعة من المحكمين، وقد استجبنا لارائهم وتصويباتهم وقمنا باجراء ما يلزم من حذف وتعديل الى ان توصلنا الى الاستبيان في شكله النهائي.

الجدول(3): معامل الثبات ومعامل الصدق لأداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الثقة بزملاء العمل	6	0.928	0.944
الثقة بالمشرف المباشر	6	0.892	0.971

الثقة بالادارة	6	0.945	0.943
استبقاء العاملين	14	0.906	0.877
المحاور مجتمعة	32	0.928	0.944

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لـ 32 عبارة المكونة للإستبيان قد بلغ 0.893 أي أن المقياس يتميز بإستقرار جيد وهو لا يتناقض مع نفسه، وهذا يعني أننا إذا قمنا بنفس الدراسة على نفس العينة وفي نفس الظروف سوف نحصل على نفس النتائج بنسبة 89.3%. أما معامل الصدق فقد قدر بـ 0.944 أي أن المقياس يقيس ما وضع لأجله. بالإضافة إلى وجود قيم جيدة لمعامل الثبات بالنسبة للمحاور منفصلة كل على حدى. دراسة اتجاهات المحاور: سندرس توجهات أفراد عينة الدراسة كل محور على حدا من خلال المتوسط المرجح وكذا الانحراف المعياري لمعرفة ميول افراد العينة نحو مقاييس ليكارت الخماسي

الجدول (4) توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	4.47	0.621	موافق بشدة
2	زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي	4.34	0.602	موافق بشدة
3	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم	4.06	0.840	موافق
4	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيّاً لزيادة الثقة المتبادلة بيننا	4.13	0.793	موافق
5	أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أواجهها وكأنما مشاكلهم الخاصة بهم	3.53	1.164	موافق
6	هناك تعاون مع زملائي خارج المؤسسة في الامور شخصية	3.97	0.967	موافق
	متوسط عبارات المحور	4.08	0.687	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توجهات أفراد عينة الدراسة كانت تميل نحو الموافقة بشدة بالنسبة للعبارتين الأولى والثانية، في حين باقي العبارات تميل نحو الموافقة، أي أن هناك

مستوى عال لثقة بين عمال شركات التأمين، فيما بينهم، وهذا ما يدعمه المتوسط المرجح لعبارات المحور ككل (4.08) بانحراف معياري 0.68 اي موافق.

الجدول (5)توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
7	معرفة المشرف بتفاصيل عمله تجعلني أثق به	4.19	0.931	موافق
8	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	4.22	0.870	موافق بشدة
9	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه.	3.69	1.148	موافق
10	مشرفي يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام	3.59	0.897	موافق
11	يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	4.03	0.987	موافق
12	يلبي مشرفي احتياجاتي الشخصية ويرفع من روعي المعنوية عند الإجابة	3.91	1.18	موافق
عبارات المحور الثاني				
		3.93	0.911	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة لعبارات هذا المحور كانت تميل للموافقة كذلك، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم ثقة بالرؤساء المباشرين وذلك راجع الى سرعة تفاعل مشرفي العمل مع مشاكل العمال ونلاحظ ذلك من خلال العبارة الثانية.

الجدول (6)توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	اختصاص إدارة المؤسسة ومعرفة بتفاصيل العمل تجعلني أثق بها	4.16	0.987	موافق
14	تقدم إدارة المؤسسة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة	3.59	1.132	موافق
15	ادارة المؤسسة تنتظر بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.	3.63	0.976	موافق
16	إدارة المؤسسة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت تلك الحقوق	3.44	1.105	موافق

17	إدارة المؤسسة تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة التي تأتي من العاملين	3.41	1.073	موافق
18	هناك اتصال داخلي قوي يعزز الثقة بين الموظفين والادارة	3.94	0.878	موافق
عبارات المحور الثالث				
		3.69	0.826	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توجهات أفراد العينة كانت كلها موافقة، أي أن أفراد العينة لديهم مستوى عالي من الثقة إتجاه الادارة ، أي الإدارة بالنسبة لأفراد العينة تمتلك كل المهارات التي تمكنها من أداء مهامها على أكمل وجه، كما انها تشاركونهم في اتخاذ القرار وتقدم لهم المساعدة، وتطالب لحقوق العمال اذا ما هدرت.

الجدول (7) توجهات الأفراد نحو عبارات المتغير التابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرحح	الانحراف المعياري	الاتجاه
19	سأكون سعيدا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة.	3.78	1.008	موافق
20	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور المؤسسة مع أصدقائي خارج.	3.50	0.950	موافق
21	أشعر بأنني جزء من عائلة شركات التأمين .	3.75	0.842	موافق
22	أشعر بأحاسيس قوية تربطني بالمؤسسة التي اعمل فيها	3.59	1.012	موافق
23	أرى ان قيمي تتفق مع قيم المؤسسة التي اعمل فيها	3.81	0.931	موافق
24	سيكون من الصعب علي أن اترك المؤسسة حتى لو رغبت في ذلك.	3.47	0.842	موافق
25	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في المؤسسة هو أن تركي للعمل سيجعلني أضحي بمزايا قد لا أجدها في عملي الجديد.	3.41	1.160	موافق
26	أحد الأسباب المهمة لعدم تركي لعملي في المؤسسة هو ندرة الفرص المتاحة أمامي.	3.88	1.040	موافق
27	أخاف أن اترك عملي في المؤسسة دون توفير عمل بديل.	3.78	1.289	موافق
28	في هذا الوقت ، فان بقائي بالعمل هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء.	3.06	1.243	محايد

29	لا اعتقد إن الأشخاص ينتقلون هذه الأيام من عمل لأخر بشكل دائم.	3.53	1.319	موافق
30	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة	3.84	1.019	موافق
31	اعتقد أن الشخص يجب أن يبقى منتميا لعمله دائما.	3.78	1.039	موافق
32	اعتقد أن الأمور في الماضي كانت أفضل، لما كان الأشخاص يستقرون في عملهم معظم حياتهم الوظيفية.	3.97	1.204	موافق
عبارات المتغير التابع		3.76	0.765	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24 من خلال الجدول يتضح لنا ان عبارات المتغير التابع (استبقاء العاملين) تتجه كلها نحو الموافقة ماعادا العبارة (28) كانت محايد، يدل ذلك على ان هناك نوع من انتماء للعاملين تجاه مؤسساتهم ربما يكون سببه عدم وجود بديل مناسب كما يتجلى ذلك من خلال العبارة (28). بالإضافة إلى أن كل العبارة التي كانت تتكلم عن العلاقة بين مستوى الثقة وزيادة استبقاء العاملين في المؤسسة فكانت اتجاهات الأفراد تميل إلى القبول.
إختبار الفرضيات:

في هذه المرحلة سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تقول:
- هل هناك أثر دال إحصائيا لتطبيق مفهوم الثقة التنظيمية (بكل مستوياتها) على استبقاء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ؟
ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية سنستعين بمعادلة خط الانحدار المتعدد، وذلك بإعتبار (الثقة التنظيمية) كمتغير مستقل، و(استبقاء العاملين) كمتغير تابع وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تمكنا من الحصول على الجداول التالية:

الجدول (8) معاملات الارتباط ومعاملات التحديد لمتغيرات الدراسة

النموذج	معاملات الارتباط	معاملات التحديد	معاملات التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	,582 ^a	,339	,268	,65500

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين كان مساويا لـ (0.582)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) أدى إلى زيادة في المتغير التابع (استبقاء العاملين)، بالإضافة إلى

وجود معامل تحديد بقيمة (0.339) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في استبقاء العاملين تفسره الثقة التنظيمية بمختلف مستوياتها بنسبة 33.9%، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكماً عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودتها، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

الجدول (9) اختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المتوسطات	Ddl	مربع المتوسط	F	Sig.
الانحدار	2.211	3	2.054	4.788	.008
البواقي	5.155	28	0.429		
المجموع	7.366	31			

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

من خلال الجدول (9) نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يعني أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

دراسة الفروق المعنوية:

بالنسبة للجنس:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى للجنس عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ؟
 H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى للجنس عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$
 H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى للجنس عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

الجدول (10) اختبار (t-test) بالنسبة للجنس

	اختبار ليفين		إختبار (t)						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. الثنائي	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	95 %	
								الدنيا	القصى
المحور 1	,29	,59	,296-	30	,769	,07320-	,24733	-	,43191
	3	2	,296-	29,633	,769	,07320-	,24704	,57832	,43158
المحور 2	,19	,66	,167	30	,868	,05490	,32813	-	,72504
	1	5						,61523	

			,168	29,842	,868	,05490	,32693	-	,72274
			1,100-	30	,280	,32092-	,29178	-	,27497
المحور 3	,60	,44	1,100-	30	,280	,32092-	,29178	-	,27497
	6	2	1,085-	27,029	,287	,32092-	,29567	-	,28571
			1,085-	27,029	,287	,32092-	,29567	-	,28571

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنها لا توجد فرق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات إجابة الإناث والذكور كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل قيم (sig) كانت أكبر من (0.05) مما يعنى اننا نقبل فرضية العدم، أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس (ذكر - أنثى).

السن:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى للسن عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ؟

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى للسن عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى للسن عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول (11) إختبار (ANOVA) بالنسبة للسن

		مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	F	Sig.
المحور 1	بين المجموعات	6,537	16	,409	,754	,710
	بين المجموعات	8,130	15	,542		
	المجموع	14,667	31			
المحور 2	بين المجموعات	12,516	16	,782	,886	,595
	بين المجموعات	13,248	15	,883		
	المجموع	25,764	31			
المحور 3	بين المجموعات	13,659	16	,854	1,704	,154
	بين المجموعات	7,514	15	,501		
	المجموع	21,173	31			

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يعني اننا نقبل فرضية العدم، أي أنه لا توجد إختلافات في إجابة المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$).

المستوى:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى لمستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$).

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى إلى مستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء

العاملين تعزى إلى مستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)

الجدول (12) إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى

		مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	F	Sig.
المحور 1	بين المجموعات	1,018	3	,339	,696	,562
	بين المجموعات	13,649	28	,487		
	المجموع	14,667	31			
المحور 2	بين المجموعات	,589	3	,196	,218	,883
	بين المجموعات	25,175	28	,899		
	المجموع	25,764	31			
المحور 3	بين المجموعات	3,357	3	1,119	1,759	,178
	بين المجموعات	17,816	28	,636		
	المجموع	21,173	31			

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يعني اننا نقبل فرضية العدم، أي أنه لا توجد إختلافات في إجابة المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى إلى المستوى.

سنوات الخدمة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)
 H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)
 H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$).

الجدول (13) إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة

		مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	F	Sig.
المحور 1	بين المجموعات	,397	3	,132	,260	,854
	بين المجموعات	14,270	28	,510		
	المجموع	14,667	31			
المحور 2	بين المجموعات	,092	3	,031	,033	,992
	بين المجموعات	25,672	28	,917		
	المجموع	25,764	31			
المحور 3	بين المجموعات	,308	3	,103	,138	,937
	بين المجموعات	20,865	28	,745		
	المجموع	21,173	31			

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات Spss 24

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يعني أننا نقبل فرضية العدم، أي أنه لا توجد إختلافات في إجابة المبحوثين نحو الثقة التنظيمية و استبقاء العاملين عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لسنوات الخدمة.

تحليل وتفسير النتائج

- بعد دراستنا لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:
- الفرضية الأولى: اتضح أن أغلب موظفين شركات التأمين بالأغواط، يلتزمون بمؤسساتهم بشكل قوي، وهذا من خلال وجود متوسطات مرجحة فوق المتوسطة.
 - الفرضية الثانية: من خلال المتوسطات المرجحة لإجابات المبحوثين على عبارات المحاور، تبين أن هناك مستوى مقبول من الثقة اتجاه الزملاء بكل أنواعها (العاطفية- السلوكية- المعرفية)، وينفس القدر هناك مستوى مقبول أيضا من الثقة اتجاه المشرفين، إلا أن الثقة اتجاه الإدارة توجهت نحو (الثقة المبنية على المعرفة)، أي أن أعضاء الإدارة يملكون كل المهارات التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
 - الفرضية الثالثة: من خلال معامل الارتباط لبيرسون الذي بلغ (0.582) تبين أن هناك علاقة طردية موجبة بين متغيري الدراسة، أي كلما زادت الثقة التنظيمية زاد بقاء الموظفين في المؤسسة، إضافة إلى أن التغيير الحادث في بقاء الموظفين تفسره الثقة التنظيمية بنسبة 33.9% (معامل التحديد)، وباستعمال نموذج الانحدار البسيط تبين أن الثقة التنظيمية بكل مستوياتها تؤثر على استبقاء العاملين من خلال وجود قيمة (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($0.05 \geq \alpha$).
 - الفرضية الرابعة: باختبار (t-test) و (ANOVA) تبين أن متوسط إجابات المبحوثين اتجاه الثقة التنظيمية لم يتأثر بالعوامل الديموغرافية والشخصية (جنس- العمر- المستوى- سنوات الخدمة).
 - الفرضية الخامسة: من خلال (t-test) و (ANOVA) تبين أن متوسط إجابات المبحوثين اتجاه استبقاء العاملين لم يتأثر بالعوامل الديموغرافية والشخصية (جنس- العمر- المستوى- سنوات الخدمة).

التوصيات:

- من خلال هذه الدراسة تبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاغواط تحضى بمستوى مقبول من الثقة التنظيمية، بالرغم من وجود مؤسسات كبيرة تنافسها في اليد العاملة، لذا وجب على إدارات تلك المؤسسات بالتعاون مع كل الأطراف الأخرى الحفاظ على هذا المستوى من الثقة مع العمل على تنميته من خلال توفير الجو المناسب لذلك.
- على أفراد الإدارة أن يعملوا على تنمية ثقتهم مع المستويات الأخرى خاصة من جانب (الثقة العاطفية والسلوكية) من خلال تفعيل التنظيم الغير رسمي لتكوين علاقات اجتماعية مع العمال، وعدم قطع وعود تفوق إمكانياتهم، والوفاء بكل الوعود المقطوعة، وعدم انتهاز الفرص لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الآخرين.
- حث المسؤولين في هذه الشركات على ضرورة التواصل مع العمال والاستماع اليهم وحل مشاكلهم، من أجل بناء علاقة قوية متينة أساسها الثقة المتبادلة.
- الاهتمام الموظفين ذوي الخبرة والذين أثبتوا ولائهم والتزامهم للمؤسسة، حتى يكونوا قدوة للكفاءات الجديدة .
- تحليل أسباب مغادرة العمل، قد يكون من المفيد التحقيق في دوافع العمال الباقين في مناصبهم في المؤسسة، لأنهم هم الذين نسعى لاستبقائهم. ويمكن أن يتم جمع البيانات عن طريق مجموعات التركيز أو استبيان مكتوب، تسمح هذه الأدوات بعدم الكشف عن الهوية للحصول على ردود صريحة وصادقة، كما هو الحال مع مقابلات مغادرة العمل.
- تقديم امتيازات لكفاءات المؤسسة (جانب من الحرية والتمكين أكثر من المؤسسات الكبيرة) لاستبقاء العاملين.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أحمد عبد العزيز، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد8، تكريت، 2010، ص173
- احمد محمد الشايب، عنان محمد ابو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، مكتبة اليرموك، العراق، 2011، ص:266
- بوعافية علي، تأثير دوران العمل على العمل وعلى تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2013/2014، ص59.
- محمد فرحي، صالحى سلمى، مداخلة بعنوان: المشاكل و التحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. جامعة حسبية بن بوعلى بالشلف-الجزائر يومي 17 و18 أفريل 2006، ص743.
- سالم بن سعيد القحطاني، استقطاب واستبقاء الموظفين، مجلة الرياض، العدد 2005، 13454.

المراجع العربية باللغة الانجليزية

- Ahmed .A(2010). **Analyze the relationship between organizational trust and organizational commitment** Economics & Administration of Journal
- Ahmed .M, Anan.M,(2011) **Contemporary administrative concepts**. Yarmouk Library, Iraq.
- Bouafia .A,(2013-2014) **The impact of business rotation on work and on enterprise competitiveness**, Unpublished Master, University of Algiers.
- Ferhi.M, Salehi.S(2006), **The main problems and challenges of small and medium enterprises in the Arab world**, International Forum on the Requirements for Qualifying Small and Medium Enterprises in the Arab Countries. Hassiba Ben Bouali University, Chlef, Algeria, 17-18 April 2006
- Salem.B (2005) **Attract and retain staff**, Riyadh review, Issue 13454, 2005

المراجع باللغة الاجنبية

- Erden, F. & Ozen.J, 1996,Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance, **Team Performance Management**, Vol 9, N° 6, USA
- Rousseau. D, et al, 1998,Not so Different After all: A Cross-discipline View of Trust, **Academy of Management Review**, Vol 23, N° 3, USA .
- Costa. A, 2003,Work Team Trust and Effectiveness, **Personnel Review**, Vol 32, N° 5 .
- Fukuyama.F, 1995,**Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity**, Free Press, NY,.
- Usoro.A, et al, 2007,Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice, **Knowledge Management Research & Practice**, Vol 5, N°3, USA .
- Ken Blanchard, , 2010 **building trust**, mk0709, usa, escondido ca 92029

- Gupta.A.K & Becerra. M, 2003, Perceived trust worthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trust or and trustee effects, **Organization Science**, Vol 14, N°1, USA.
- Dirk. K& Ferrin.T, 2002 Trust in Leadership : Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices, **Journal of Applied psychology**, Vol 87, N° 8, USA,.
- Pillai.C & Williams. E, 1999, Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership A two Sample Study, **Journal of Management**, Vol25, N°6, USA.
- Robbins.P, 2003, **Organizational Behavior**, 10th edition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey –
- Leana.G.R & Van Buren. I, 1999, Organizational Social Capital and Employment practices, **Academy of Management Review**, Vol 24, N°3, USA0.

كيفية الاستشهاد بالمقال:

بعاج، اء ولعمور، ر. (2019). تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، المجلد(11). ص. 303-324.

Baadj, H, Lamour.R (2019). **The impact of organizational trust on the retention of workers in (PME):A case study of some insurance companies in Laghouat** *Dirassat Journal Economic Issue*, 11(1). pp..303-324.