



## الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

### دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف

م. أميرة خضير كاظم

المعهد التقني كوفة

المستخلص :

تهدف الدراسة للكشف عن دور الثقة (بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل) التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر). وقد حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها . وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وعينة الدراسة استعملت العينة العشوائية إذ تم اختيار العاملين بخمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف كعينة لتقييم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي و كان عددهم (67) شخصاً وهم يمثلون نسبة 40% من المجتمع . وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العاملي، معامل ارتباط كندال، انحدار بسيط ومتعدد)، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS) حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: نجاح بعد الثقة بزملاء العمل ليكون الأول في ترتيب إبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانياً، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن المصرف المعني بالدراسة يرى إن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة .

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية; الولاء التنظيمي.

#### Abstract:

The study aimsto reveal therole oftrust(the senior management of the organization, supervisors, workcolleagues) inorganizationalenhanceorganizational loyalty (emotional, normative, continuous). The studyhas identifieda probleminseveral questionsfocused on thenatureandeffectcorrelationbetween thevariables of the study, but thatin order todevelop a blueprintfora hypothetical study expresses thewomainhypotheses, but in order to ensurethe validity ofthe assumptionsforallundergonemultiple teststo ensuretheir validity. Thestudy reliedon theapproach tothe descriptive analysis, andusedthe studyquestionnairesas a meansto obtain the data, and a samplestudyuseda random sample, as has been chosenworkersfivebranches of theRafidain Bankin the province ofNajafas a sampleto assessorganizational trustandorganizational loyaltyandtheir number was(67)peoplewho representthe proportion of40% of thecommunity. The data were analyzedusing a combination ofstatistical methods(factor analysis, correlation coefficientKendall, simple regressionand multi), andresultswere extractedusingthe softwareSPSS))wherethe study founda set of conclusions, including: Came dimension thetrustcolleaguesworkto befirstin the order ofremoval oforganizational trust, to comeafter himconfidencesupervisorsSecondly, followed bytrustsenior management, andthisexplains that thebank concernedthe study findsthatorganizational trustis achieved throughconfidencecolleagueswork, and trustsupervisorsmore thantrustsenior management, which reflectsthe weakness ofbankinterestto strengthenthis trust.

Key words:organizational trust; Organizational loyalty.



## المقدمة: Introduction

يعد القطاع المصرفي من القطاعات الحيوية التي ينبغي الاهتمام بها وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث للارتقاء بمستوى الخدمة التي يقدمها للإفراد كونه يخدم شريحة واسعة من المجتمع ينبغي إعطاؤها اهتماماً واسعاً ولذلك اتجهت الدراسة لتحديد الدور الذي تضطلع به الثقة التنظيمية في حصول المنظمات على الولاء التنظيمي بعدد من فروع مصرف الرافدين بشكل خاص وذلك عبر عناصرها الثلاثة التي تسهم في تحديدها منها الثقة بالإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات لأنها تفعل الأفضل في العمل وتتصرف بطريقة عادلة ومحاولتها إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والثقة بالمشرف بالاعتماد عليه في تنفيذ المسؤوليات واهتمامه بسعادة العاملين ونظرتهم للعمل باحترافية وتقاني، بالإضافة إلى العلاقات المشتركة مع زملاء العمل مما يؤدي إلى التكلم بحرية عن صعوبات العمل وتجعلهم يتشاركون في مشاعرهم وأمالهم بحرية إذ أصبح الحصول على الولاء التنظيمي عن طريق تقاني العاملين واستمرارهم بالعمل هدفاً تسعى له جميع المنظمات من خلال الاهتمام بما يعزز قدراتهم الوظيفية . وبذلك انطلقت الدراسة من فرضيتين تضمنتا وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الثقة التنظيمية بأبعاها والولاء التنظيمي، للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد جاءت هيكلتها بالترتيب التالي، حيث اختص المبحث الأول بعرض لمنهجية الدراسة والثاني بتقديم الإطار النظري فيما اختص الثالث بنتائج التحليل والمناقشة وانتهت الدراسة بمبحث رابع يتضمن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي تسهم في تعزيز الجانب النظري وزيادة الوعي بأهمية متغيرات الدراسة .

### المبحث الأول

#### منهجية الدراسة Study Methodology

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها، فضلاً عن التعريف بمجتمعها وعينتها وحدودها ومقاييسها.

#### أولاً : مشكلة الدراسة Study Problem:

يعتبر موضوع الثقة التنظيمية من المواضيع الإدارية الحديثة التي ظهرت في الخمسينات من القرن العشرين ونالت اهتمام الكتاب والباحثين و المهتمين بشؤون المنظمة، حيث أشار الكتاب والباحثين إلى محدودية الدراسات في هذا المجال، ووفقاً لما تقدم تمثلت مشكلة الدراسة بسؤال أساسي هو (هل للثقة التنظيمية دور ملحوظ في تعزيز الولاء التنظيمي بعدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الأشرف؟) ومن هذا السؤال اشتقت أربع تساؤلات وهي كالآتي:

- 1- ما مستوى الثقة التنظيمية في فروع مصرف الرافدين في النجف الأشرف؟
- 2- ما مستوى الولاء التنظيمي في فروع مصرف الرافدين في النجف الأشرف؟
- 3- هل هناك علاقة للثقة التنظيمية (بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي؟
- 4- هل تؤثر الثقة التنظيمية (بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي؟

### ثانياً : أهمية الدراسة : Study Importance:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يتسم بالحيوية فضلاً عن انه لم يحتل النصيب الأوفر في الدراسات العربية حسب اطلاع الباحثة المتواضع مما أضفى عليه درجة من الأهمية واقترن ذلك باختياره لعدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف التي لم تشهد دراسات مماثلة وبما يسهم في احتمالية التوصل إلى نتائج تكون مدخلاً لأحداث دعوه لدراسات مستقبلية لاحقه .

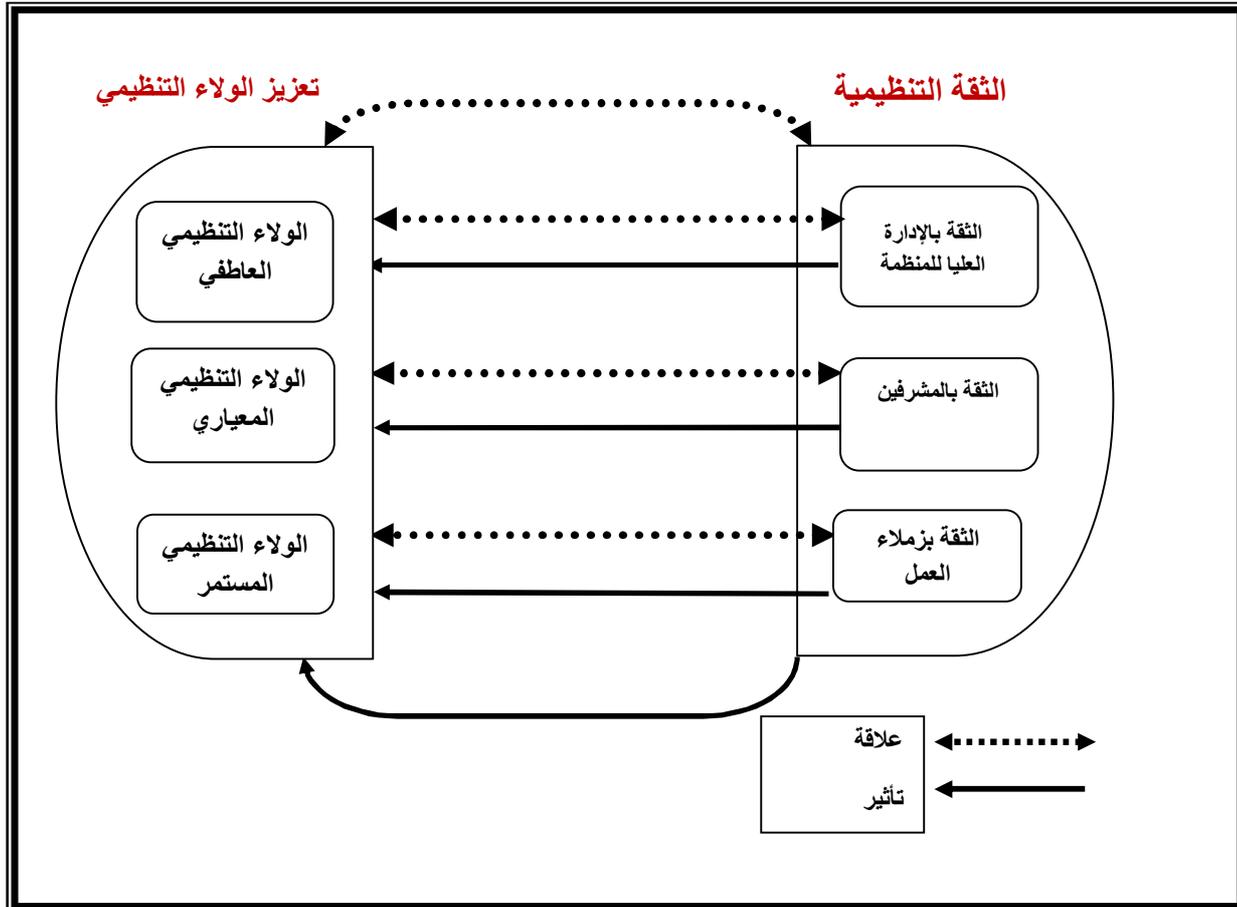
### ثالثاً : أهداف الدراسة : Study Objectives:

يمكن إيجاز أهداف الدراسة بالأمور الآتية :

- 1- تحديد وتشخيص مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف .
- 2- تحديد وتشخيص مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف .
- 3- تحليل علاقات الارتباط بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- 4- مدى تأثير الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.

### رابعاً : مخطط الدراسة : Study Model:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قامت الباحثة بوضع مخطط فرضي وهو يجسد مخططاً يبين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين هذه المتغيرات .



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي



### خامساً : فرضيات الدراسة : Study Hypothesis

من اجل الوصول إلى هدف الدراسة فقد بنيت فرضيتين رئيسيتين، وانبثقت عن كل واحدة منهما ثلاث فرضيات فرعية و كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية و تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالإدارة العليا للمنظمة و تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالمشرفين و تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بزملاء العمل و تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا للمنظمة في تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف .

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف .

### سادساً : حدود الدراسة

- 1- الحدود الزمانية: امتدت حدود الدراسة الزمانية من المدة 2013/10/1 ولغاية 2014 / 9 / 1
- 2- إما حدود الدراسة المكانية فقد تمثلت في خمس من فروع مصرف الرافدين ( نجف 7، حي الأمير، مسلم بن عقيل، الغري، الصناعي) الكائنة في محافظة النجف الأشرف.

### سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة Society and Study Sampling

وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (67) شخص من العاملين في خمس من فروع مصرف الرافدين الكائنة في محافظة النجف الأشرف وهم يشكلون نسبة (40%) من مجموعهم البالغ (167)، بعد إن تم توزيع (75) استمارة، تم استبعاد

(5) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعدم إمكانية استرجاع (3) منها، وهي نسبة مقبولة وكبيرة مقارنة بما ينقله (النجار والزعبي، 2009:90) عن (Emory and Cooper, 1991) بأن حجم العينة (5%) وأكثر تعد مناسبة للمجتمع.



### ثامناً: أدوات جمع البيانات والمعلومات Tools of Data and Information and collection

لأجل بناء الجانب النظري للدراسة فقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على ما متوفر في المكتبات من الكتب العربية والأجنبية، والبحوث بالإضافة إلى الاستعانة بالشبكة العنكبوتية (الانترنت)، إما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على استمارة لاستبانه وهي الأداة الرئيسية في أتمام الدراسة .

### تاسعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية Factor Analysis tools and statistical treatment

من اجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة لاستبانه استعانة الباحثة بالوسائل الإحصائية اللازمة لهذا الغرض من خلال استعمال البرنامج الإحصائي (spss) وبما ينسجم مع فرضيات البحث نذكر منها : ( التحليل العاملي،، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والانحدار البسيط والمتعدد).

عاشراً: الدراسات المعتمدة في إعداد استمارة لاستبانه : اعتمدت الباحثة في إعداد استمارة لاستبانه على مقياس (Yang,2005:180-183) بخصوص أبعاد الثقة التنظيمية، أما فيما يخص أبعاد الولاء التنظيمي فقد اعتمدت الباحثة على مقياس (Yang,2005:180-183) نقلاً عن ( Meyer & Allen,1984) فيما يخص بعدي الولاء التنظيمي العاطفي والمستمر و مقياس ( الطائي، 2007) بخصوص الولاء التنظيمي المعياري وكلاهما مقياسان محكمان علمياً .

### المبحث الثاني

#### الإطار النظري للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً نظرياً لمتغيري الظاهرة قيد الدراسة (الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي) وكما يأتي :

#### أولاً: الثقة التنظيمية، المفهوم، الأهمية، الأبعاد

1- مفهوم الثقة التنظيمية: تعد من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد والاجتماع (Bagrami&Hime,2007: 43) و(Chair& Ebrahim,2004:16)، علماً إن كل واحدة منها ركزت على ناحية معينة في مفهوم الثقة (AL-Abr row etal.,2013:28). وتوجد عدة مصطلحات تداخلت مع الثقة التنظيمية هي التعاون والتنبؤ والمخاطرة (Mayer etal.,1995:712) فقد عرفها بحالة الاستعداد لتحمل المخاطر وقد تكون واحدة من عدد قليل من الخصائص المشتركة لجميع حالات الثقة وعرفها (Brown etal.,2011:2) الشعور بالدعم في العمل،وهو الاعتقاد بأن المنظمة ستكون واضحة من خلال متابعة الالتزامات.وعرفها (Bagrami&Hime,2007: 43) بأنها حالة حاسمة لتشكيل وقوة العلاقات الإنسانية .وعرفها (Cummings&Bromiley,1995:75)نقلاً عن(Yeh,2009:75)بأنها التوقع بأن الفرد الأخر أو المجموعة سوف تبذل جهداً لتتصرف بحسن النية وفقاً للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية على حد سواء وإن تكون صادقين في كل المفاوضات التي سبقت تلك الالتزامات بالإضافة إلى عدم الاستفادة المفرط من قبل الآخرين حتى عند وجود الفرصة . وعرفها (Boe,2002: 4) الثقة بالعامل يعمل لديه في المنظمة، الثقة التنظيمية تقترض إجراءات الأعمال اليومية تتم مع أفضل النوايا تجاه أولئك الذين يعملون للمنظمة من اجل ذلك .وعرفها(الطائي،



2007: 8) بإيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة. وفي سياق الدراسة الحالية فإن الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة .

**2- أهمية الثقة التنظيمية :** مؤخراً نال مفهوم الثقة التنظيمية اهتماماً واسعاً من الباحثين في العلوم الإدارية بعدما كان مجال الاهتمام في العلوم النفسية والاجتماعية (Chair& Ebrahim,2004:16) على الرغم من هذا الاهتمام بالثقة التنظيمية إلا أنها صعبة الإنتاج نوعاً ما (Chair&Ebrahim,2004:15) . إذ إن بناء الثقة التنظيمية يستغرق وقتاً طويلاً ولكن يمكن إن تنتهي في لحظة ما، وتحتاج المنظمات إن تجهز نفسها ليس فقط لكسب الثقة بل للحفاظ على هذه الثقة (Boe,2002:4) . فقد تم الاعتراف بأهميتها في مكان العمل بشكل متزايد منذ الخمسينات من القرن العشرين، وقد أثبتت البحوث التي أجريت مؤخراً أهمية عملية لها في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام، الرضا الوظيفي، الإدارة الناجحة للتغيير والعمل الجماعي Bagraim&Hime,2007: (43). وأكد (porumbescu et al.,2013:159) و(Starnes et al.,-, 2) على ارتباط مستويات الثقة داخل المنظمة مع الفاعلية ومستويات الأداء التنظيمي، هناك مجموعة كبيرة من البحوث التي تتعلق بالقطاعين العام والخاص وجاءت بضرورة محاولة فهم كيف يتم إنشاء الثقة داخل المنظمات وذلك من خلال توفير أفضل الظروف التي تساعد على نشوء الثقة التنظيمية .وبين(Chair&Ebrahim,2004:18) بأن الثقة هي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الاجتماعي بعد إن أشار إلى القابلية الاجتماعية (Associability) بوصفه العنصر الأول .وأكد(Starnes et al.,-,9) بأن الثقة تصبح أكثر فائدة إذ كان يتخلل المنظمة عدة مستويات من الإدارة العليا إلى المشرفين والعاملين في الخطوط الأمامية، والثقة ضرورية للتكيف مع التغيير والتطوير المستمر . وأشار (Kort&Lewicka,2012:224) إلى وجود ثلاثة أنواع من الثقة هي: العامودية وتكون بين (المديرين والعاملين)، والثقة الأفقية بين زملاء العمل، أو الثقة المنظمة وتكون بين العاملين والمنظمة وتتعلق بثقة العاملين بإجراءات المنظمة والتكنولوجيا والإدارة بالأهداف والكفاءة والعدالة ووصف الثقة العامودية بالأكثر تعقيدا من الثقة الأفقية .

**3- أبعاد الثقة التنظيمية :** تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين منهم: (porumbescu , 2) , (Starnes et al.,-, 2013:159) و (Yang,2005:180-183) وهي: (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل) واعتمدت الباحثة على نفس الأبعاد كونها أكثر اتساقاً مع أهداف الدراسة ومضامينها، هذا من جانب وجانب آخر كون هذه الأبعاد أكثر تركيزاً في قياس الثقة التنظيمية، وفيما يلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد.

**أ-الثقة بالإدارة العليا (المنظمة) :** والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ انه من غير المحتمل إن يتبع الأفراد ما



يروونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم (Robbins,2003:337). ورأى ( Porumbescu et al,2013) بأنها تتبع من الاعتقاد بان سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما واعتقاد المرؤوسين بان سياسات وعمليات منظماتهم عادلة، تتبع من تصوراتهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية. وأشار ( Daft , 2000: 139) للعدالة التوزيعية بأنها معاملة الأفراد الذين يتشابهون في تأثيرهم بالقرار بشكل عادل ومتساوٍ، على إن يكون أساس التمييز بين الأفراد هو اختلافهم بمهاراتهم في العمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. إما العدالة الإجرائية وفقاً لها فان القوانين يجب إن تكون واضحة وان يتم فرضها باستقامة ونزاهة. وأكد (Starnes et al.,-9) على إن القيادة هي المفتاح لإنشاء منظمة قائمة على الثقة أي عندما تعطي الثقة لأحد الأشخاص فأن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، فأنه يضمن زيادة الثقة. وبين بأنها أي الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير في السلوكيات والمواقف في مكان العمل وتوجد اقتراحات مفيدة للقيادة هي :

• ممارسة القيادة الإنسانية من خلال فهم مشاعرهم والأفكار والحفاظ على إسرارهم والمعلومات المتداولة.

- يكون نموذجاً للمصداقية بالقول والعمل .
- مستعداً لتحمل المسؤولية .
- تطبيق السياسات التنظيمية والإجراءات والقواعد باستمرار .
- تنشيط قنوات الاتصال التنظيمي .
- إظهار الإيمان بالعاملين ولحد من الإشراف والعمل على تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي.

وترى الدراسة الحالية بأن الثقة بالإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ المسؤوليات واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المنظمة .

**ب-الثقة بالمشرفين :** أشار (Bagram&Hime,2007:43) نقلاً عن (Mayer et al,1995) للثقة بالمشرف بأنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، النزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوس أي عادلة ونزيهة إما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص. وأكد ( Porumbescu et al,2013) بان الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين .

وعرفتها (الطائي،2007:8) "ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه". وأكد (Porumbescu et al.,2013:159) على الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دوراً هاماً في التأثير على مستويات الثقة العامودية داخل المنظمات العامة. تشير لها الدراسة الحالية



بأنها ثقة الأفراد بمشرفيهم في العمل من حيث اهتمامهم بسعادتهم دائماً ونظرتهم للعمل باحترافية وتقاني.

**ج- الثقة بزملاء العمل :** هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (الطائي، 2007:8). تشير لها الدراسة الحالية بأنها ثقة الأفراد بعضهم ببعض الآخر داخل المنظمة اعتماداً على علاقاتهم المشتركة والتكلم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل واشتراكهم في المشاعر والآمال .

**ثانياً : الولاء التنظيمي، المفهوم، أهم مجالات تعزيز الولاء، الإبعاد**

**1- مفهوم الولاء التنظيمي:** يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه كلاً من علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على إن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف وقد بين الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى إن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه (اللوزي، 2003: 118) نقلاً عن (الجوهري، 1983: 259-267) . ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه حالة استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم (العزاوي وجواد، 2010:426) نقلاً عن (السالم وصالح، 1991: 274) . عرفة (1، ---، Wan) بأنه الحالة النفسية أو الالتزام تجاه المنظمة، وتطور نتيجة زيادة الرضا عن عملية التقييم الداخلي في حالة وصول العامل إلى مستوى التوقعات أو تجاوزها . وعرفه (Omar, 2010:871) هو رغبة العاملين بالحصول على بيئة عمل جيدة كالالتزام العاطفي بين العاملين . وعرفته (Pandey, 2012: 27) بأنه تعهد العاملين بنجاح المنظمة والاعتقاد بأن العمل بهذه المنظمة هو الخيار الأفضل ويخططون للبقاء بالمنظمة لكنهم لا يبحثون عن البديل ولا يستجيبون إلى العروض. وعرفته (Mehta et al., 2010:98) بأنه مجموعة من المشاعر الداخلية التي تتجلى في مجموعة من الطرق الجديدة والمتنوعة أي إن الولاء له بعدان داخلي وخارجي الداخلي يشير إلى الارتباط العاطفي وهو يشمل مشاعر الرعاية والانتماء والالتزام إما الخارجي يتجلى بطريقة الولاء ويتألف من السلوكيات التي تعرض العنصر العاطفي. فقد عرفه (Abdullah, 2011:147) " الارتياح الذي ينبع من الرضا عن المتغيرات مثل المكافآت وظروف العمل، التعاون والعمل الجماعي و العلاقة مع المشرف " وعرفه (Al-Allen & Meyer, 1990) (Maani, 2013:878) بأنه عبارة عن " حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها " . ميز (اللوزي، 2003: 119-122) بين اتجاهين في تعريف الولاء التنظيمي : الأول : أصحاب المنحنى التبادلي هم الذين يؤمنون بالمنفعة المتبادلة أي يقدمون الجهود الممتازة للمنظمة ولكن مقابل منفعة . الثاني: أصحاب الاتجاه السلوكي يؤكدون على تطابق قيم وأهداف الفرد مع المنظمة واستعداده لتقديم التضحيات بغض النظر عن المنفعة المتحققة من المنظمة .



أشار (اللوزي، 2003: 119-122) هو (اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل). هو ( حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه). ويمكن استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء من التعريفين السابقين المتمثلة في:

- قبول أهداف وقيم المنظمة.
  - المشاركة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
  - وجود مستوى عالي من الولاء للتنظيم.
  - الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم .
  - الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
- واعتماداً على ما تقدم ترى الدراسة الحالية الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد بالمنظمة وشعوره بالمسؤولية تجاهها مع ضرورة المحافظة على عضويته فيها لتحقيق أهدافه.

**2- أهم مجالات تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين:** أكد (Omar, 2010: 872) على استطاعة المنظمات من إن تصنع الولاء في نفوس العاملين من خلال الاهتمام بهم وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وتوفير سبل الاحترام والتقدير في العمل وتوفير متطلبات الحياة المعيشية، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعلم المستمر، ونمط القيادة يكون مصدراً للتأثير على سلوك العاملين . وأشارت (Mehta et al., 2010: 98) للتغيرات الكبيرة التي حصلت على عالم الأعمال و القوى العاملة في العقدين الماضيين، في السابق كان استأجر العامل مرة واحدة يجعله يعتقد بأنه سيبقى في الوظيفة مدى الحياة ويتوقع منه مديرو المنظمة الولاء اللامحدود تجاه المنظمة هذه الصورة من ولاء ألعامله قد تغيرت تدريجياً مع ظهور العولمة عندما بدأ العاملين بمواجهة إعادة هيكلة المنظمات وإعادة النظر في الالتزامات المتبادلة إذ أصبح التفاني والاستمرار بالعمل مرتبط بحصول العاملين على رواتب وظروف عمل أفضل باستمرار . وأكد (Fischer, -: 488) على ضرورة عدالة المنظمة في مكافأة العاملين وقد جرت العادة على التمييز بين بعدين الأول : هو العدالة في التوزيع والبعث الثاني هو العدالة الإجرائية أي إجراءات تخصيص المكافأة . وقد أكد المختصون في السلوك التنظيمي بأن قوة وانجذاب العامل نحو المنظمة الإدارية تعتمد على قوة عمليات الاستثمار التي يحققها أو يحصل عليها العامل مقابل عمله فيها، ومن هنا فإن مخاطر ترك العمل تقل بزيادة حقوقه ومكاسبه المشروعة وهذا يؤدي إلى زيادة ولاء العامل لهذه المنظمة (اللوزي، 2003: 121). وأوضح ((Wan, -: 5) أهم مجالات التي يمكن للمنظمة من إن تستثمرها لتعزيز وتحسين حالة الولاء لدى العاملين هي :

- التزام المنظمة بإنشاء الحوار مع العاملين (التواصل المفتوح) .
- منح الأجور التنافسية .
- فهم السياق الأوسع لحياة العاملين .
- تهيئة ظروف عمل جيدة .
- إعطاء تغذية راجعة بناءة للعاملين (سواء رسمية أو غير رسمية).



- الاستماع إلى العاملين، حتى لو كنت لاستطيع إن تفعل ما يريدون دائماً.
- كن صادقاً مع العاملين .
- التخطيط لتطوير مهارات العاملين من خلال مناقشة فرص التطوير مع العاملين .
- مشاركة جميع العاملين في فهم رسالة المنظمة وأهدافها .
- تهيئة بيئة تعليمية .

**3- أبعاد الولاء التنظيمي :** رأى (اللوزي، 2003: 119) نقلاً (Buchanan, 74:534) أن للولاء ثلاثة أبعاد يركز عليها هي أولاً: الولاء المستمر ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة. ثانياً: الولاء ألتلاحي ويقصد به ممارسة العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها . وثالثاً: الولاء الموجه ويشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها. أشارت (الطائي، 2007: 83) باستعمال الولاء بديلاً أو مرادفاً لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام، إذ أن مفهوم الولاء ينبع من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري طالما هنالك تقارب للقيم والأهداف والمبادئ بين الفرد والمنظمة والتي بالمقابل تحتم على الفرد نتيجة لحمله للقيم والمبادئ الشخصية التمسك والوفاء لتلك المنظمة، لذلك فان الولاء يمثل أعلى درجات الالتزام لتلك المنظمة. واستناداً إلى وجهة النظر هذه يمكن عد الأبعاد الثلاثة التي قدمها (Al-Maani, 2013:878) (Allen & Meyer, 1990) والتي تعد الأكثر شيوعاً بين الباحثين إبعاداً للولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع وهي :

- أ- الولاء التنظيمي العاطفي :** هو انتماء العاملين للمنظمة وإدراكهم للخصائص المميزة لعملهم من حيث درجة الاستقلالية وأهميتها، والمهارات المطلوبة وتوافر الإشراف والتوجيه ويتأثر ولاء العامل بدرجة الحس بأن البيئة التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة باتخاذ القرارات أو ما يخصها .
- ب- الولاء المعياري** يعني مشاعر التزام العاملين وبقائهم في المنظمة من خلال تعزيز ودعم المنظمة الجيد لموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الاجتماعي، ليس فقط في طريقة تنفيذ إجراءات العمل ولكن للمساهمة في تطوير الأهداف والتخطيط ووضع سياسات المنظمة .
- ج- الولاء المستمر:** ويشير إلى قيمة الاستثمار التي يمكن تحقيقها إذ ما استمر مع المنظمة أو مقدار الخسارة إذ ما قرر الالتحاق بمنظمة أخرى .

### المبحث الثالث

#### نتائج التحليل والمناقشة: Analysis Results & Discussion

بعد تفرغ وتبويب البيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال استبانته الدراسة واستخدام الوسائل الإحصائية في تحليل واختبار فرضياته كانت النتائج كالآتي :

#### أولاً: التحليل العاملي لفقرات الاستبانة (Factors Analysis):

فقد اعتمد البحث على النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرتوالتالي لكل بعد رئيس وفرعي .



وكما هو مبين في الجدول (1)، وتأتي أهمية العامل من خلال مقدار تفسيره للتباين وكذلك مقدار الزيادة التي يضيفها عامل بوجود عوامل أخرى وقد شكلت هذه العوامل (82.247) من التباين الكلي للبيانات. وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد كبير من العوامل فإن الحل الأمثل قد ترشح من خلالها ولم تعد أهمية للحصول على مصفوفة التدوير وكما في الجدول (1) الآتي:

جدول (1) استخلاص العوامل ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل

Extraction Sums of Squared Loadings			العامل (الجزر)
استخلاص العوامل			
التباين المتجمع	نسبة تباين العامل	الكلي	
32.351	32.351	9.705	1
52.873	20.522	6.157	2
60.658	7.785	2.335	3
67.975	7.317	2.195	4
73.794	5.820	1.746	5
78.556	4.761	1.428	6
82.247	3.692	1.108	7

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من معطيات الجدول (1) إن النسبة المتراكمة للتباين التي حققتها العوامل (7) التي فسرت ما نسبته (82.247) من التباين الكلي للاستبانة. وهي نسبة جيدة توقف الباحث عندها استناداً لمخرجات مصفوفة المكونات، وكما في الجدول (2).

جدول (2) التحليل العملي لفقرات الاستبانة

المتغير	فقرات لاستبانته	نسب التشعب	قيمة إفا كروناخ
الثقة بالإدارة العليا	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات .	%48	0.79
	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل.	32	
	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .	43	
	اشعر بالراحة تجاه قرارات الإدارة العليا لكونها تتصرف بطريقة عادلة	48	
	اشعر بالأمان مع الإدارة العليا لان لديها القدرة على التنبؤ والانسجام	45	
الثقة بالمسرفين	يمكنني الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات .	51	0.82
	لا أرى سبب للشك بتوصيات وتقارير متابعة المشرف المتعلقة بالأداء	34	
	اشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة .	33	
	أثق بمشرفي لأنه ينظر للعمل باحترافية وتقاني .	34	
	اشعر بالثقة لان مشرفي يهتم دائماً بسعادتي .	33	



0.88	44	لدي إيمان بأن زملائي في العمل يضحون من اجلي عندما احتاج لهم .	الثقة بزملاء العمل
	33	زملائي في العمل يمكن إن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم .	
	38	عندما اطرح مشاكلي على زملائي في العمل اعرف أنهم سوف يستجيبولي باهتمام .	
	53	علاقتيالمشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل	
	41	علاقتي الخاصة بزملائي في العمل تجعلنا نشارك في مشاعرنا وأملنا بحرية .	
0.83	الولاء التنظيمي		
0.91	42	اشعر بأنني سأكون سعيداً في العمل لقضاء بقية مسيرتي مع هذا المصرف	الولاء التنظيمي العاطفي
	58	استمتع بالنقاش عن المصرف مع الناس خارجه.	
	33	اشعر حقاً بان مشاكل هذا المصرف هي مشاكلي الخاصة.	
	36	اهتمامات هذا المصرف هي نفس اهتماماتي الشخصية	
	37	اشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذا المصرف.	
0.85	42	أرى من الخطأ مغادرة المصرف حالياً، حتى لو كان الأمر مفيداً لي	الولاء التنظيمي المعياري
	33	سأشعر بالذنب إذا غادرت المصرف في هذه الظروف	
	47	هذا المصرف يستحق أخلاصي وولائي له.	
	40	لا أغير المصرف حالياً لأنني أشعر بالتزام ومسؤولية تجاه الأشخاص العاملينبهذا المصرف.	
	47	أنا مدين بمقدار كبير جداً لهذا المصرف	
0.89	54	لا ارغب في ترك المصرف لان بدائل العمل المتاحة قليلة .	الولاء التنظيمي المستمر
	43	بقائي في المصرف هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي .	
	38	اشعر بان لدي خيارات محدود جداً لان أفكر في ترك العمل في المصرف .	
	69	ترك المصرف يتطلب تضحية شخصية، لعدم وجود مصرف أخر يجاربه من ناحية الفوائد .	
	34	ترك المصرف في القريب العاجل، سيكون مكلف جداً بالنسبة لي .	
0.87			
0.81	الاستبانة ككل		

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

من خلال جدول (2) تبين إن جميع فقرات لاستبانته ذات تناسق داخلي متميز ما دامت الفقرات سجلت نسب تشبع اكبر من 30% وهذا يدل على صدق لاستبانته ، إما ثبات لاستبانته تم احتسابه وفق قيم الفا كرونباخ والتي سجلت جميع المتغيرات الفرعية والرئيسة فضلا عن لاستبانته ككل أعلى من 68% لذا هذه لاستبانته هي ذات ثبات جيد.

#### ثانياً: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة ب(الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي) من خلال استعمال الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري والنسبة المئوية ،اذ ان كل بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي او نسبة مئوية اقل من (60%) فهو مرفوض.



## جدول (3) الوصف الإحصائي لفقرات إبعاد الثقة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب
1	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات	4.19	0.87	0.84	1
2	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل.	3.72	0.94	0.74	2
3	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .	3.55	0.95	0.71	4
4	اشعر بالراحة تجاه قرارات الإدارة العليا لكونها تتصرف بطريقة عادلة	3.61	1.11	0.72	3
5	اشعر بالأمان مع الإدارة العليا لان لديها القدرة على التنبؤ والانسجام	3.34	1.11	0.67	5
3	<b>المعدل الكلي</b>	<b>3.68</b>	<b>0.78</b>	<b>%74</b>	
1	يمكنني الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات .	3.91	1.11	0.78	1
2	لا أرى سبب للشك بتوصيات وتقارير متابعة المشرف المتعلقة بالأداء	3.64	1.02	0.73	5
3	اشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة .	3.66	0.99	0.73	4
4	أثق بمشرفي لأنه ينظر للعمل باحترافية وتقاني .	3.7	0.74	0.74	3
5	اشعر بالثقة لان مشرفي يهتم دائماً بسعادتي .	3.75	0.75	0.75	2
2	<b>المعدل الكلي</b>	<b>3.73</b>	<b>0.93</b>	<b>%75</b>	
1	لدي إيمان بأن زملائي في العمل يضحون من اجلي عندما احتاج لهم	3.76	1.12	0.75	4
2	زملائي في العمل يمكن إن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم.	3.75	0.92	0.75	5
3	عندما اطرح مشاكلي على زملائي في العمل اعرف أنهم سوف يستجيبولي باهتمام	3.84	0.96	0.77	3
4	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل .	3.97	0.88	0.79	1
5	علاقتي الخاصة بزملائي في العمل تجعلنا نشترك في مشاعرنا وأماننا بحرية .	3.93	0.95	0.79	2
1	<b>المعدل الكلي</b>	<b>3.85</b>	<b>0.79</b>	<b>%77</b>	
	<b>المعدل الكلي للثقة التنظيمية</b>	<b>3.75</b>	<b>0.83</b>	<b>0.75</b>	

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

• بعد الثقة بالإدارة العليا : تشير النتائج الواردة في الجدول (3) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده الثقة بالادارة العليا إذ بلغ (3.68) بانحراف معياري مقداره (0.78) وهو اعلى من معامل الاختلاف البالغ (3)، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة المصرف قيد الدراسة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (3) من بين الابعاد الاخرى، وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص (يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات) اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الاخرى اذ بلغت (0.84)، فيما حازت الفقرات (3،2،4،5) على نسب اتفاق (0.71،0.74، 0.72،0.67) على التوالي وكانت اقلها



نسبة الفقرة (5) التي تنص على (اشعر بالأمان مع الإدارة العليا لان لديها القدرة على التنبؤ والانسجام) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.34) اعلى من معامل الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري (1.11).

• **بعد الثقة بالمشرفين:** تشير النتائج الواردة في الجدول (3) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعد الثقة بالمشرفين اذ بلغ (3.73) بانحراف معياري مقداره (0.93) وهو اعلى من معامل الاختلاف البالغ (3)، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة المصرف قيد الدراسة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (2) من بين الابعاد الاخرى، وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص (يمكنني الاعتماد على مشرفي في تنفيذ المسؤوليات) اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الاخرى اذ بلغت (0.78 %)، فيما حازت الفقرات (2، 3، 4، 5) على نسب اتفاق (0.73، 0.73، 0.74، 0.75) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (2) التي تنص على (لا أرى سبب للشك بتوصيات وتقارير متابعة المشرف المتعلقة بالأداء) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.64) اعلى من معامل الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري (1.02).

• **بعد الثقة بزملاء العمل:** تشير النتائج الواردة في الجدول (3) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعد الثقة بزملاء العمل اذ بلغ (3.85) بانحراف معياري مقداره (0.79) وهو اعلى من معامل الاختلاف البالغ (3)، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة المصرف قيد الدراسة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (1) من بين الابعاد الاخرى، وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص (علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل) اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الاخرى اذ بلغت (0.79 %)، فيما حازت الفقرات (2، 3، 5) على نسب اتفاق (0.75، 0.75، 0.77، 0.79) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (2) التي تنص على (زملائي في العمل يمكن إن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.75) اعلى من معامل الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري (0.92).

#### جدول (4) ملخص الوصف الإحصائي للثقة التنظيمية

ت	الإبعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الابعاد
1	الثقة بالإدارة العليا	3.68	0.78	74%	3
2	الثقة بالمشرفين	3.73	0.93	75%	2
3	الثقة بزملاء العمل	3.85	0.79	77%	1
4	الثقة التنظيمية	3.75	0.83	0.75	

المصدر: الباحثة اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

- 1- بلغ الوسط الحسابي لأجمالي متغير الثقة التنظيمية (3.75) وبانحراف معياري (0.83)، وبلغ الوزن النسبي (0.75)، ويعد الوسط الحسابي لأجمالي الثقة التنظيمية أعلى من معامل الاختبار البالغ (3)، والمعول عليه لفحص مستويات استجابة أفراد العينة .
- 2- كانت الأوساط الحسابية لمتغيرات الثقة التنظيمية أعلى من معامل الاختبار البالغ (3)، وتراوحت بين حد أعلى (3.85) لبعد الثقة بزملاء العمل وحد أدنى (3.68) لبعد الثقة بالإدارة العليا.



3- احتل بعد الثقة بزملاء العمل المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية النسبية ويزن مؤوي (77%)، تلاه من حيث الأهمية النسبية بعد الثقة بالمشرفين في المرتبة الثانية بوزن مؤوي (75%)، ثم جاء بعد الثقة بالإدارة العليا بالمرتبة الثالثة ويزن مؤوي (74%) وهذا ما يجب على تساؤل الدراسة الأول .

### جدول (5) الوصف الإحصائي لفقرات الولاء التنظيمي

ت	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي %
1	الولاء التنظيمي العاطفي	اشعر بأني سأكون سعيداً في العمل لقضاء بقية مسيرتي مع هذا المصرف .	3.85	1.28	0.77
2		استمتع بالنقاش عن المصرف مع الناس خارجه.	3.48	1.25	0.7
3		اشعر حقاً بان مشاكل هذا المصرف هي مشاكل الخاصة.	3.7	1.07	0.74
4		اهتمامات هذا المصرف هي نفس اهتماماتي الشخصية	3.64	1.22	0.73
5		اشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذا المصرف.	3.79	1.2	0.76
3		المعدل الكلي	3.69	1.06	0.74
1	الولاء التنظيمي المعياري	أرى من الخطأ مغادرة المصرف حالياً، حتى لو كان الأمر مفيداً لي	3.87	1.14	0.77
2		سأشعر بالذنب إذا غادرت المصرف في هذه الظروف	3.57	0.95	0.71
3		هذا المصرف يستحق أخلاصي وولائي له.	3.33	0.97	0.67
4		لا أغانر المصرف حالياً لأنني أشعر بالتزام ومسؤولية تجاه الأشخاص العاملين بهذا المصرف.	3.51	1.1	0.70
5		أنا مدين بمقدار كبير جداً لهذا المصرف	3.34	1.23	0.67
2		المعدل الكلي	3.52	0.75	0.75
1	الولاء التنظيمي المستمر	لا ارغب في ترك المصرف لان بدائل العمل المتاحة قليلة .	4.25	1.00	0.85
2		بقائي في المصرف هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي .	3.91	0.99	0.78
3		اشعر بان لدي خيارات محدود جداً لان أفكر في ترك العمل في المصرف .	3.78	1.08	0.76
4		ترك المصرف يتطلب تضحية شخصية، لعدم وجود مصرف آخر يجاربه من ناحية الفوائد .	3.67	1.34	0.73
5		ترك المصرف في القريب العاجل، سيكون مكلف جداً بالنسبة لي	3.75	1.35	0.75
1		المعدل الكلي	3.87	0.46	77%
		المعدل الكلي للولاء التنظيمي	3064	0.75	0.75

المصدر: الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

• **بعد الولاء التنظيمي العاطفي** : تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده الولاء التنظيمي العاطفي اذ بلغ (3.69) بانحراف معياري مقداره (1.06) وهو اعلى من معامل الاختلاف البالغ (3)، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة المصرف قيد الدراسة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (3) من بين الابعاد الاخرى، وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص (اشعر بأني سأكون سعيداً في العمل لقضاء بقية مسيرتي مع هذا المصرف) اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات



الآخري اذ بلغت (0.77)، فيما حازت الفقرات (2، 3، 4، 5) على نسب اتفاق (0.7، 0.74، 0.73، 0.76) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (2) التي تنص على (استمتع بالنقاش عن المصرف مع الناس خارجه) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.48) اعلى من معامل الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري (1.25).

• **بعد الولاء التنظيمي المعياري** : تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده الولاء التنظيمي المعياري اذ بلغ (3.52) بانحراف معياري مقداره (0.75) وهو اعلى من معامل الاختلاف البالغ (3)، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة المصرف قيد الدراسة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (2) من بين الابعاد الآخري، وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص (أرى من الخطأ مغادرة المصرف حالياً، حتى لو كان الأمر مفيداً لي) اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الآخري اذ بلغت (0.77)، فيما حازت الفقرات (3، 2، 4، 5) على نسب اتفاق (0.67، 0.70، 0.67، 0.71) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (3) التي تنص على (هذا المصرف يستحق إخلاصي وولائي له) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.33) اعلى من معامل الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري (0.97).

• **بعد الولاء التنظيمي المستمر** : تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده الولاء التنظيمي المستمر اذ بلغ (3.87) بانحراف معياري مقداره (0.46) وهو اعلى من معامل الاختلاف البالغ (3)، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة المصرف قيد الدراسة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (1) من بين الابعاد الآخري، وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص (لا ارغب في ترك المصرف لان بدائل العمل المتاحة قليلة) اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الآخري اذ بلغت (0.85)، فيما حازت الفقرات (2، 4، 3، 5) على نسب اتفاق (0.78، 0.76، 0.73، 0.75) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (4) التي تنص على (ترك المصرف يتطلب تضحية شخصية، لعدم وجود مصرف آخر يجاريه من ناحية الفوائد) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.67) اعلى من معامل الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري (1.34).

#### جدول (6) ملخص الوصف الاحصائي لإبعاد الولاء التنظيمي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المؤوية	ترتيب الابعاد
1	الولاء التنظيمي العاطفي	3.69	1.06	0.74	3
2	الولاء التنظيمي المعياري	3.52	0.75	0.75	2
3	الولاء التنظيمي المستمر	3.87	0.46	0.77	1
4	الولاء التنظيمي	3.64	0.75	0.75	

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

1- بلغ الوسط الحسابي لأجمالي متغير الولاء التنظيمي (3.64) وبانحراف معياري (0.75)، وبلغ الوزن النسبي (0.75)، وبعده الوسط الحسابي لأجمالي الولاء التنظيمي أعلى من معامل الاختبار البالغ (3)، والمعول عليه لفحص مستويات استجابة أفراد العينة .



2- كانت الأوساط الحسابية لمتغيرات الولاء التنظيمي أعلى من معامل الاختبار البالغ (3)، وتراوحت بين حد أعلى (3.87) لبعد الولاء التنظيمي المستمر وحد أدنى (3.52) لبعد الولاء التنظيمي المعياري.

3- احتل بعد الولاء التنظيمي المستمر المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية النسبية وبوزن مؤوي (0.77%)، تلاه من حيث الأهمية النسبية بعد الولاء التنظيمي المعياري في المرتبة الثانية بوزن مؤوي (0.75%)، ثم جاء بعد الولاء التنظيمي العاطفي بالمرتبة الثالثة وبوزن مؤوي (0.74%) وهذا ما يجيب على تساؤل الدراسة الثاني.

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية: يتخصص هذا الجزء من الدراسة بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة (الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط الدراسة الفرضي وهي كالآتي:

جدول (7) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية

ت	البعد	الولاء التنظيمي	مستوى المعنوية
1	الثقة بالإدارة العليا	0.03	0.810
2	الثقة بالمشرفين	0.29	0.016
3	الثقة بزملاء العمل	0.50	0.000
4	الثقة التنظيمية	0.34	0.005

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

1- الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الراجحي في النجف الاشرف. ومن خلال معطيات جدول (7) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.34)، اما مستوى المعنوية كانت (0.005) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الراجحي في النجف الاشرف. ومن خلال معطيات جدول (7) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.03)، اما مستوى المعنوية كانت (0.810) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثة (0.05) لذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

3- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالمشرفين والولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الراجحي في النجف الاشرف. ومن خلال معطيات جدول (7) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.29)، اما مستوى المعنوية كانت (0.016) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

4- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بزملاء العمل والولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الراجحي في النجف الاشرف. ومن



خلال معطيات جدول (7) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.50)، إما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى الدراسة وهذا ما يجيب على تساؤل الدراسة الثالث.

رابعا: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

في هذا المبحث سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية موجبة للثقة التنظيمية في الولاء التنظيمي على المستوى العامل للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعا وفق ما ورد في مخطط الدراسة الفرضي:

1- نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية

يبين الجدول (8) نتائج اختبار علاقة التأثير للثقة التنظيمية في الولاء التنظيمي على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للثقة التنظيمية (X) والولاء التنظيمي (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن  $y =$  الولاء التنظيمي.

$X =$  الثقة التنظيمية.

$B =$  ميل المعادلة (مقدار التغير في  $y$  الذي يطرأ نتيجة تغير  $X$  وحدة).

$a =$  ثابتة إحصائية .

إن هذه المعادلة تبين أن الولاء التنظيمي هو دالة للقيمة الحقيقية للثقة التنظيمية، أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (67) فردا وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي كما يأتي: الولاء التنظيمي = (2.398) + (0.34) الثقة التنظيمية

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (8).

الجدول (8) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بينالثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	$R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	9.949	3.316	0.30	9.517	.005
الخطأ	65	22.240	.353			
المجموع	66	32.189				

المصدر: الباحثة اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية. N=67

أما جدول المعاملات فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:



جدول (9) نتائج اختبار علاقة تأثير الثقة التنظيمية في الولاء التنظيمي

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	معامل بيتا	
.000	5.307	.34	2.398	الثابت
.005	2.918		.118	.346

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية: N=67

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين الثقة التنظيمية (X) والولاء التنظيمي وعلى مستوى عينة البحث البالغة (67) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.685) وبمستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة احصائية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t = 2.918)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=2.398)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للولاء التنظيمي مقداره (2.398) عندما تكون قيمة الثقة التنظيمية مساوي صفرًا.

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β=0.34) والمراقبة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الثقة التنظيمية (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.34) في الولاء التنظيمي.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى معامل مقداره (0.30)، بما يعني أن الثقة التنظيمية (X) يفسر قيمته (0.30) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، وأن (0.70) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (9.517) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: بعد ما تم اختبار الفرضية التأثير الرئيسية لا بد من اختبار وجود تأثير ذو دلالة احصائية الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل)، في الولاء التنظيمي على المستوى العامل للمعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الأشرف

وعلى وفق هذه الفرضية فأن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات الثقة التنظيمية (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>) في الولاء التنظيمي (y) بدلالة معادلة الانحدار المتعدد الآتية :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين الثقة التنظيمية (X) والولاء التنظيمي هي:

الولاء التنظيمي = (2.356) + (0.23) الثقة بالإدارة العليا + (0.29) الثقة بالمشرفين + (0.49) الثقة بزملاء العمل.

أما جدول (10) فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:



الجدول (10) نتائج اختبار علاقات التأثير بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	المعاملات غير المعيارية	
.000	5.474	.23	الخاطئ المعياري	الثابت
0.123	1.565		0.430	معامل بيتا
.036	2.138	.29	0.112	الثقة بالمشرفين
.000	4.036	.49	.106	الثقة بزملاء العمل

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية. N=67

يتضح من جدول (10) ان معادلة الانحدار يؤشر الثابت ( $a=2.356$ )، وهذا يعني إن هناك وجوداً للولاء التنظيمي مقداره (2.356) عندما تكون قيمة الثقة التنظيمية يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي للثقة بالإدارة العليا قد بلغ ( $\beta_1=0.23$ ) والمرافقة لـ ( $X_1$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الثقة بالإدارة العليا ( $X_1$ ) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.23) في الولاء التنظيمي.

أما قيمة الميل الحدي للثقة بالمشرفين قد بلغ ( $\beta_2=0.29$ ) والمرافقة لـ ( $X_2$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الثقة بالمشرفين ( $X_2$ ) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.29) في الولاء التنظيمي.

أما قيمة الميل الحدي للثقة بزملاء العمل قد بلغ ( $\beta_3=0.49$ ) والمرافقة لـ ( $X_3$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الثقة بزملاء العمل ( $X_3$ ) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.49) في الولاء التنظيمي.

وعلى أساس هذه النتائج ترفض الفرضية على مستوى الثقة بالإدارة العليا وتقبل الفرضيات الفرعية على مستوى الثقة بزملاء العمل والثقة بالمشرفين. وهذا ما يجيب على تساؤل الدراسة الرابع.

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات Conclusions & Recommendations

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فضلاً عن أهم التوصيات وكما يأتي :

أولاً : الاستنتاجات : سيجري في هذه الفقرة التطرق إلى أهم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات مستندة فيها إلى نتائج التحليلات الإحصائية وكما يلي :

1-تقدم بعد الثقة بزملاء العمل ليكون أولاً في ترتيب إبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعد الثقة بالمشرفين ثانياً، يليه بعد الثقة بالإدارة العليا ثالثاً وهذا يفسر بأن فروع المصرف المعني بالدراسة يرى إن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة .

2-تقدم بعد الولاء التنظيمي المستمر ليكون أولاً في ترتيب إبعاد الولاء التنظيمي، ليأتي بعد الولاء التنظيمي المعياري ثانياً، يليه بعد الولاء التنظيمي العاطفي ثالثاً، مما يدل على اهتمام الباحثين بالولاء التنظيمي المستمر وضرورة بقائهم في فروع المصرف لعدة أسباب منها قلة بدائل العمل المتاحة و شعور الباحثين بأهمية الفوائد التي يجنوها من المصرف .



- 3-تحققت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي مما يدل على اهتمام فروع المصرف بالثقة التنظيمية والاهتمام بوجود الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء التي تؤدي إلى الولاء التنظيمي وهذا ما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى .
- 4-أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي وهذا ما يؤشر ضعف توظيف الثقة بالإدارة العليا في الولاء .
- 5- هناك محدودية في قدرات فروع المصرف المعني بالدراسة على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا مما سبب تراجع هذا البعد في إحداث التأثير في الولاء التنظيمي، وهذا يؤشر قلة شعور العاملين بالأمان تجاه الإدارة العليا لضعف قدرتها على التنبؤ والانسجام مع العاملين وقلة الاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لعدم عدالتها .
- 6-أثبتت الدراسة بان الثقة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي فقد حققت الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل تأثيرا في الولاء التنظيمي مما يؤشر الاعتماد على المشرف في تنفيذ المسؤوليات و الثقة بالمشرف لأنه ينظر للعمل باحترافية وتفاني ولاهتمامه بسعادة العاملين وأيضا وجود العلاقة المشتركة مع زملاء العمل تجعلهم يتكلمون بحرية عن صعوبات العمل وتجعلهم يشتركون في آمالهم ومشاعرهم بحرية .
- ثانياً : التوصيات :**

بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات سنعرض مجموعة من التوصيات وكالاتي:

- 1-بالنظر لما تمتلكه فروع المصرف المعني بالدراسة من الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل، فان الدراسة توصي فروع المصرف بتعزيز هذه الثقة لدى عاملها لزيادة ولائهم تجاه المصرف،من خلال استخدام المشرفين إجراءات عادلة ومقبولة من قبل العاملين وتشجيع العلاقات التعاونية والانفتاح على آراء العاملين بفتح الحوارات المتبادلة وذلك لإيصال المعلومات المتعلقة بالمنظمة لهم باستمرار .
- 2-على الإدارة العليا في فروع المصرف المعني بالدراسة الاهتمام بفهم مشاعر وأفكار العاملين والمحافظة على أسرارهم وإظهار الإيمان بهم ولحد من الإشراف عليهم من خلال تشجيع العمل ألفريقي مما يؤدي إلى زيادة ولائهم .
- 3-بالنظر لما يمتلكه المبحوثين من ولاء معياري وولاء مستمر، لابد للمصرف من إن يعمد إلى زيادتهما عند المبحوثين وذلك من خلال زيادة المزايا المقدمة لهم (كالحوافز المادية والمعنوية) وبالتالي زيادة إخلاصهم وولائهم لفروع المصرف المعني بالدراسة .
- 4- توصي الباحثة فروع المصرف المعني بالدراسة بزيادة اطلاعها المعرفي على مفاهيم السلوك التنظيمي التي تسهم في تعزيز قدرات العاملين لديها، كالثقة والولاء التنظيميين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسب الاطلاع الميداني للباحثة فإن المنظمات العراقية تفتقر للمعرفة الكافية والكاملة حول مفاهيم السلوك التنظيمي، التي تثرى العمل الإداري.



## المصادر:

### أ- الكتب العربية:

- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين، (2010) "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، عمان.
- اللوزي، موسى، (2003)، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان.
- النجار، فايز جمعة والزعبي، نبيل جمعة، (2009) "اساليب البحث العلمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، دارالراية للنشر والتوزيع، عمان.

### ب- الرسائل والاطاريح:

- الطائي، رنا ناصر صبر، (2007)، "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

### A. Book:

1. Daft, Richard L., (2000), "Management", 5<sup>th</sup> ed, The Dryden Press, Harcoyrt College Publishers, USA.
2. Robbins Stephen P., (2003), "Organizational behavior", 10<sup>th</sup> ed , Prentice-Hall, person education international, Upper Saddle River , New Jersey.

### B. Thesis's & Studies:

- 1-. Boe ,Tammy A ., (2002), "GAINING AND/OR MAINTAINING EMPLOYEE TRUST WITHIN SERVICE ORGANIZATIONS", A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development, <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2002/2002boet.pdf>
- 2-Chair, Max Stephenson, and Ebrahim ,Alnoor, (2004), "Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness" ajor paper submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Public and International Affairs, <http://www.ipg.vt.edu/papers/qhfumajorpaper.pdf>
- 3-Yang, Jixia , (2005), "THE ROLE OF TRUST IN ORGANIZATIONS: DO FOCI AND BASES MATTER?" A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, [http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-04052005-111446/unrestricted/Yang\\_dis.pdf](http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-04052005-111446/unrestricted/Yang_dis.pdf)

### C . Journals :

- 1- Abdullah, Rahman Bin, Musa, Mushaireen , Zahari , Harnizam , Rahman Razman, and Khalid Khazainah (2011) "The Study of Employee Satisfaction and its Effects towards Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia", International Journal of Business and Social Science , Vol. 2 No. 3
- 2- Al-Ma'ani , Ahmad Ismail, (2013), "Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks", JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS VOL 4, NO 12
- 3- A L-Abr rowa, Hadi A., Ardakanib, Mohammad Shaker, haroonic, Alireza and pourd, Hamidreza Moghaddam , (2013) "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education", International Journal of Management Academy (2013), 1 (1)



- 4- Fischer, Ronald ,(-),"REWARDING EMPLOYEE LOYALTY: AN ORGANIZATIONAL JUSTICE APPROACH",*International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 8 (3).
- 5-Krot, Katarzyna and Lewicka ,Dagmara,(2012)"THE IMPORTANCE OF TRUST IN MANAGER-EMPLOYEE REELATIONSHIPS " , *International Journal Of Electronic Business Management*,VOL.10,NO.3.
- 6- Mayer, Roger C., Davis, James H. and Schoorman F. David ,(1995)"An Integrative Model of Organizational Trust"*The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3
- 7- Mehta, Seema, Singh, Tarika, Bhakar, S.S. and Sinha,Brajesh,(2010),"Employee Loyalty towards Organization-A study of Academician"*Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res.*, Vol 1(1)
- 8- Omar, Wan ,(2010)"Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty", *World Applied Sciences Journal* 8 (7).
- 9- PANDEY,MS. CHETNA; KHARE, MRS. RAJNI ,(2012),"IMPACT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE LOYALTY",*International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* ,Vol.1 Issue 8.
- 10-Wan,Hooi Lai,( -) "Employee Loyalty at the Workplace:The Impact of Japanese Style of Human Resource Management", *International Journal of Applied HRM: Volume 3 Issue 1*.
- 11- Yeh, Tzu-Jiun ,( 2009),"The Relationship between Organizational Trust and Occupational Commitment of Volunteers" *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 5, Num. 1
- D. Iraqi Virtual Science Library:
- 1- BAGRAIM , JEFFREY J , HIME ,PATRICIA,(2007),"THE DIMENSIONALITY OF WORKPLACE INTERPERSONAL TRUST AND ITS RELATIONSHIP TO WORKPLACE AFFECTIVE COMMITMENT " ,*Journal of Industrial Psychology*, 33 (3),<http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/394>
- 2- PORUMBESCU, Greg , PARK, Jungho , OOMSLS, Peter ,(2013)"BUILDING TRUST: COMMUNICATION AND SUBORDINATE TRUSTIN PUBLIC ORGANIZATIONS",*Transylvanian Reviewof Administrative Sciences*,No. 38 ,<http://libhub.sempertool.dk.tiger.sempertool.dk/libhub?func=search&fromSimpleSearch=1&query=trust+supervisors>
- E. Internet:
- 1- Brown, Sarah, McHardy, Jolian, McNabb,Robert and Taylor,Karl (2011),"Workplace Performance, Worker Commitmentand Loyalty"  
<http://ftp.iza.org/dp5447.pdf>
- 2- Starnes, Becky J. , . Truhon, Stephen A. and McCarthy ,Vikkie (\_\_\_), "A Primer on Organizational Trust Organizational Trust: Employee-Employer Relationships"  
<http://rube.asq.org/hdl/.../a-primer-on-organizational-trust.pdf>