



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Public Management

Title:

Measuring level of organizational trust and its measuring effect on achieving the job commitment of professors of higher education institutions in Algeria
(field study)

Prepared by:

Mahdjouba Benchohra

Discussed and publicly approved on 23- 11- 2022 By the committee composed of:

DJOUAL MOHAMMED SAID	Full professor	University of Djelfa	President
BADRAOUI Yahia	Full professor	University of Djelfa	Supervisor
BELAGRAA Fatna	Associate Professor	University of Djelfa	Co-supervisor
BEN YAHIA Nadjat	Associate Professor	University of Djelfa	Examiner
BOUZIDI Fattoum	Associate Professor	University of Djelfa	Examiner
NAIDJATE Abdelhamid	Associate Professor	University of Laghouat	Examiner
NOUI Nouredine	Associate Professor	University of M'Sila	Examiner

University Year: 2021 / 2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

العنوان

قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة
مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
(دراسة ميدانية)

من إعداد

محجوبة بن شهرة

المناقشة بتاريخ 2022/11/23 من طرف اللجنة المكونة من:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	محمد السعيد جوال	أستاذ	جامعة الجلفة	رئيسا
02	يحي بدر اوي	أستاذ	جامعة الجلفة	مقررا ومشرفا
03	فاطنة بلقرع	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجلفة	مشرفا مساعدا
04	نجاة بن يحي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
05	فطوم بوزيدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
06	عبد الحميد نعيجات	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا
07	نور الدين نوي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير عمومي

العنوان

قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة
مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
(دراسة ميدانية)

الأستاذ المشرف
أ. د يحي بدر اوي

من إعداد الطالبة
محجوبة بن شهرة

السنة الجامعية: 2022/2021

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة الآية 105)

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبذكره تيسر الطاعات، وبشكره تنزل الرحمات ويضاعف الأجر والحسنات، الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، أن أعاني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الأنام وحيب الرحمن صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه ومن تبع هداة الى يوم الدين، وتبعا لقوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله؛"

فيطيب لي أن أتقدم في هذا المقام بخالص الشكر والعرفان الى أستاذي الفاضل "أ. د يحيى بدرأوي" الذي قبل الاشراف على هذا العمل، فكان بمثابة السراج الذي أنار لي الطريق، وإخراجه في حلة علمية تستحق المناقشة، فجزاه الله عني خير الجزاء وحفظه الله ويسر خطاه.

ويطيب لي أن أشكر الاستاذة "د. فاطمة بلقرع" التي كانت استاذة مساعدة للمشرف على تعاملها الأخوي ومساعدتها لي في إنجاز هذا العمل، أسعدها الله وبارك لها في صحتها، ويسر لها خطاها في حياتها العلمية والعملية والشخصية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء اللجنة التكوينية في الدكتوراه من رئيسها إلى أعضائها كل باسمه وكل بمقامه، لتعبهم وحرصهم الدؤوب في تكويننا ومتابعة أعمالنا ونصحنا طيلة فترة الدكتوراه، فجزاهم الله عنا كل خير، ووقفهم لما يحب ويرضى. كما لا يفوتني شكر أعضاء لجنة المناقشة من داخل جامعة الجلفة ومن خارجها، والذين قبلوا مناقشة هذا العمل لتصويبه وجعله عملا يحتذى به، راجية من المولى عز وجل أن يبارك الله فيهم، ويجعلهم ذخرا للعلم والمعرفة.

وأياضا لا أنسى شكر جميع محكمي الاستبانة لما أضفوه إلى هذه الدراسة من قيمة ساهمت بوضوح عبارات الاستبانة للمستجوبين، وأشكر أيضا جميع "المستجوبين" الممثلين في أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين تكرموا وأجابوا على الإستبانة بالرغم من أنها إلكترونية، مما يدل على حرصهم وتشجيعهم للبحث العلمي، أعانهم الله وسدد خطاهم.

وأشكر كل "أساتذتي الذين درسوني" بجامعة المسيلة في اليسانس والماستر، وكل أساتذة جامعة الجلفة في الدكتوراه، وكل من ساهم من قريب أو من بعيد ممن نسينا ذكرهم ملتجئين منهم العذر، من مجهودات صادقة قصد إنجاز هذا العمل.

وأسأل الله تعالى لكل هؤلاء أن يثيبهم بجزيل منه وكرمه، ويبارك لهم في صحتهم ومالهم وإيمانهم ويرزقهم سعادة الدارين، كما أسأله أن يزيدهم ولا ينقصهم ويعطيهم ولا يحرمهم وأن يركي أنفسهم ويلهمها التقوى والرشاد، وأن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتهم وأن ينفعنا وإياهم بما علمنا ويزيدنا علما.

إهداء

إلى من سهرت وربت على حساب صحتها فما كلت ولا ملت بلا إمتنان، الى من تفتخر بنجاحي

"أمي الغالية" حفظها الله وشفافها

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، إلى من يتمنى لي العلى

"والدي العزيز" أطال الله في عمره

إلى سندي وأنسي في الحياة، إلى من أشدد بهم أزري وأشركهم في أمري، أدامهم الله خير صحبة

إخوتي وأخواتي من سالم إلى نريمان

إلى من أفرح بوجودهم معي، وأتمنى لهم السعادة والنجاح

زميلات الدراسة في جامعتي المسيلة والجلفة، أدام الله صحبتنا بما يحب ويرضى

إلى من أخذت مكانة الأستاذة والزميلة والأخت، مشرفتي في الماستر

"د. صونية بتغة" حفظها الله ورفعها بتواضعها الى أعلى المراتب

إلى كل باحث يسعى إلى رقي مؤسسات التعليم العالى في الجزائر

إلى كل من لهم خيرا علي، نسيتهم ذاكرتي وأسقطهم قلبي وهم في قلبي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي راجية من المولى عز وجل القبول.

محبوبة

المستخلص باللغة العربية

مستخلص

تسعى هذه الدراسة الى قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (الجامعات، المراكز الجامعية) بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مع ادخال الرضى الوظيفي كوسيط بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وللوصول إلى مسعى هذه الدراسة انتهجنا المنهج الوصفي، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية غير تناسبية، قدرت ب (502) أستاذ جامعي بمختلف رتبه الوظيفية.

كما تم اعتماد منهجية النمذجة البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS في الدراسة الميدانية، مع معالجة البيانات ببرنامجي (SPSS V22) (Smart-PLS3) من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تناسب اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

اسفرت الدراسة الى أن أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر محل الدراسة لديهم مستوى متوسط لإدراك كل من الثقة التنظيمية وأبعادها والالتزام الوظيفي ببعديه الالتزام (الاستمراري والشعوري)، على غرار بعد الالتزام الأخلاقي الذي كان بمستوى مرتفع؛ بالإضافة إلى وجود أثر للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة؛ الثقة في (حكامة الجامعة، الزملاء، الرئيس المباشر)، وعدم وجود أثر للثقة في الإدارة العليا لتحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود وساطة للرضى الوظيفي بين أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة الثقة في (الإدارة العليا، حكامة الجامعة، الزملاء) وتحقيق الالتزام الوظيفي؛ حيث وجود وساطة كلية للإدارة العليا ووساطة جزئية لحكامة الجامعة وزملاء العمل بنسبة على التوالي (15.85%، 13.54%)، غير أنه لا توجد وساطة للرضى الوظيفي بين الثقة في الرئيس المباشر وتحقيق الالتزام الوظيفي، مع عدم وجود فروق بين إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر محل الدراسة للثقة التنظيمية بأبعادها تعزى للمتغيرات الديمغرافية، بالإضافة الى وجود فروق لمتغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير العمر والرتبة الوظيفية.

وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة حرص مؤسسات التعليم العالي بالجزائر على: غرس ثقافة الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي داخل مؤسسات التعليم العالي، واستغلال الجانب الأخلاقي في أساتذتها، تطوير العلاقات وتوطيدها بين الأساتذة والإدارة العليا، وضرورة حرص مجلس إدارة الجامعة ورئاسة الجامعة على العدالة في القرارات وتشجيع المشاركة وإرساء الشفافية، انشاء مناخ تنظيمي يرضي الأساتذة مع دعم مراحل المسار المهني وخاصة التقاعد والترقية، وأيضاً توفير السكن الوظيفي، مع وضع منصة رقمية لمعالجة الشكاوى والتظلمات التي تواجه أساتذة مؤسسات التعليم العالي بمختلف رتبهم وأسلاكهم، استحداث منصب متخصص في دراسة سلوك الموظفين في المؤسسات العمومية وبالخصوص مؤسسات التعليم العالي، وضع شراكة مع القطاع الخاص لتوفير رؤوس أموال تحفز وتدعم الرأس المال البشري.

الكلمات المفتاحية: ثقة تنظيمية؛ التزام وظيفي؛ رضى وظيفي؛ أستاذ جامعي؛ مؤسسات تعليم عالي في الجزائر.

Abstract

This study seeks to Measure the level of organizational trust and its measuring effect on achieving the job commitment of professors of higher education institutions in Algeria (A field study in Faculties of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Universities and University Centers). With the introduction of job satisfaction as a mediator between the dimensions of organizational trust and job commitment. To reach the endeavor of this study, we used the descriptive approach, and the questionnaire as a tool to collect data, from a non -proportional random sample, estimated at (502) university professor at the various job ranks. Partial Least Squares structural Equation modeling (SEM-PLS) was adopted in the field study, Add to, the data processing by programs (SPSS V22) (Smart-PLS3) through a set of statistical tests suited to the testing of various study hypotheses.

The study yielded a set of results: that professors of higher education institutions in Algeria had an average level of both organizational trust and its dimensions and the job commitment to its dimensions (continuous commitment, affective commitment), but (Ethical commitment) which was at a high level. There is an effect on organizational trust in achieving job commitment among professors of higher education institutions in Algeria.

The study found that an effect of both trust in (Direct Superior, Co-Workers, University Governance, senior management) and a lack of trust in (senior management) to achieve job commitment among the professors of the institutions of higher education in question. Moreover, there is job satisfaction mediation between the three dimensions of organizational trust: trust in (senior management, university governance, Co-Workers) and job commitment; There is full mediation for (senior management) and partial mediation for (university governance and co-workers) respectively (15.85%, 13.54%), however, there is no mediation of job satisfaction between trust in (Direct Superior) head and achievement of job commitment.

Finally, the study recommended that higher education institutions in Algeria should be keen: Planting a culture of organizational trust and job commitment within higher education institutions. Exploiting the moral aspect of its professors, Developing and consolidating relations between professors and senior management. Justice in decisions and encourage participation and establish transparency. Establish an organizational climate that satisfies professors while supporting the stages of the career path especially retirement and promotion, also providing job housing. With a digital platform for addressing complaints and grievances them. In addition. Creation of a position dedicated to the study of employee behavior in public institutions and in the particular higher education institutions, and setting a partnership with the private sector to provide capital that motivates and supports the human capital.

Keywords: Organizational confidence; Job Satisfaction; Job Commitment; University Professor; Higher Education Institutions in Algeria.

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	مقاييس الثقة التنظيمية	(1-1)
43	خصائص حكاما المؤسسة	(2-1)
47	العوامل المؤثرة في صنع القرار	(2-1)
82	الركائز الخمسة لتبني الالتزام الوظيفي حسب مورو (1983) Morrow	(1-2)
86	أبعاد الالتزام الوظيفي	(2-2)
97	نتائج الالتزام الوظيفي في المؤسسة	(3-2)
108	خصائص الأستاذ بين النظرة التقليدية ونظرة الجودة	(4-2)
134	مهام الجامعات في الجزائر	(1-3)
135	مهام أعضاء مجلس الإدارة للجامعة الجزائرية	(2-3)
136	مهام أعضاء المجلس العلمي للجامعة الجزائرية	(3-3)
137	مهام رئيس الجامعة في الجزائر	(4-3)
139	مهام مجلس كلية الجامعة بالجزائر	(5-3)
140	مهام المجلس العلمي لكلية الجامعة في الجزائر	(6-3)
141	مهام اللجنة العلمية للقسم في الجامعة بالجزائر	(7-3)
142	مهام عميد الكلية ورئيس القسم في الجامعة بالجزائر	(8-3)
146	مهام سلك الأساتذة المساعدين في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر	(9-3)
147	مهام سلك الأساتذة المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر	(10-3)
147	مهام سلك الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر	(11-3)
148	تعداد أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لسنة 2019 - 2020	(12-3)
149	تطور المؤشرات الكبرى للقطاع	(13-3)
149	الميزانية العامة لقطاع التعليم العالي من 2010 الى 2020	(14-3)
161	عدد الاستبانات في الدراسة	(15-3)
165	أوزان مقياس سلم ليكرت الخماسي	(16-3)
165	المتوسطات المرجحة ودرجة الموافقة لفقرات الإستبانة	(17-3)
166	المتوسطات المرجحة والمستويات لمتغيرات وأبعاد الدراسة	(18-3)
167	ثبات أداة الدراسة الاستطلاعية	(19-3)
167	معامل الارتباط بين متوسط كل محور من محاور الدراسة مع المتوسط الكلي لفقرات الاستبانة	(20-3)

فهرس الجداول

170	نتائج اختبار إعتدالية البيانات	(21-3)
176	نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الثقة التنظيمية	(22-3)
177	نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لمؤشرات الرضا الوظيفي	(23-3)
177	نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الإلتزام الوظيفي	(24-3)
178	نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي للإلتزام الوظيفي بأبعاده	(25-3)
179	تقييم الثبات والصدق التقاربي لمكون الدرجة الثانية (الإلتزام الوظيفي)	(26-3)
181	تقييم الصدق التمايزي لنموذج القياس بإختبار فورنال لاركر Fornell Larcker Criterion	(27-3)
181	تقييم الصدق التمايزي لنموذج القياس بإختبار التشبعات المتقاطعة Cross Loadings	(28-3)
183	تقييم الصدق التمايزي لمكون الدرجة الثانية (الإلتزام الوظيفي)	(29-3)
184	تقييم الصدق التمايزي لنموذج القياس بإختبار HTMT	(30-3)
186	تقييم علاقة التعدد الخطي	(31-3)
187	نتائج معامل التحديد R²	(32-3)
188	نتائج معامل حجم التأثير Fsquare	(33-3)
189	نتائج معامل Q2	(34-3)
190	نتائج معامل GOF	(35-3)
194	وصف متغير الجنس	(1-4)
195	وصف متغير العمر	(2-4)
196	وصف متغير الحالة الاجتماعية	(3-4)
197	وصف متغير مكان السكن	(4-4)
198	وصف متغير الرتبة	(5-4)
199	وصف متغير الخبرة المهنية	(6-4)
200	وصف متغير موقع الجامعة حسب التقسيم الجهوي للوزارة	(7-4)
201	وصف متغير تقلد مسؤولية إدارية	(8-4)
202	المستوى العام للثقة التنظيمية بأبعادهما لأفراد العينة محل الدراسة	(9-4)
203	الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الثقة في الإدارة العليا	(10-4)
205	الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الثقة في الرئيس المباشر	(11-4)
207	الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الثقة في زملاء العمل	(12-4)
208	الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الثقة في حكامه الجامعة	(13-4)
211	المستوى العام للإلتزام الوظيفي بأبعاده لأساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة	(14-4)

فهرس الجدول

213	الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الالتزام الشعوري	(15-4)
214	الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الالتزام الاستمراري	(16-4)
216	الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الالتزام الاخلاقي	(17-4)
218	الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو الرضى الوظيفي	(18-4)
219	تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر	(19-4)
220	تحليل الانحدار البسيط Analysis Simple Regression لاختبار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر	(20-4)
222	معاملات المسار لأثر أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي	(21-4)
225	المسارات المباشرة وغير المباشرة لاختبار الوساطة	(22-4)
227	فرضيات الوساطة (أثر الرضى الوظيفي كوسيط)	(23-4)
230	ملخص الفرضيات باستخدام برنامج Smart-PLS	(24-4)
233	نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس	(25-4)
234	نتائج اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر	(26-4)
235	نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	(27-4)
236	نتائج اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية	(28-4)
237	نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير مكان السكن	(29-4)
238	نتائج اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	(30-4)
239	نتائج اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير موقع الجامعة	(31-4)
240	نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير تقلد مسؤولية إدارية	(32-4)
242	نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس	(33-4)

فهرس الجدائل

243	نتائج إختبار كروسكال ووليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الالترام الوظيفي تبعاً لمتغير العمر	(34-4)
244	نتائج إختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الالترام الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	(35-4)
245	نتائج إختبار كروسكال ووليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الالترام الوظيفي تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية	(36-4)
246	نتائج إختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الالترام الوظيفي تبعاً لمتغير مكان السكن	(37-4)
247	نتائج إختبار كروسكال ووليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الالترام الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	(38-4)
249	نتائج إختبار كروسكال ووليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الالترام الوظيفي تبعاً لمتغير موقع الجامعة	(39-4)
250	نتائج إختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الالترام الوظيفي تبعاً لمتغير تقلد مسؤولية إدارية	(40-4)
251	إختبار تجانس ومصدر الفروق بين المتوسطات لعينتين مستقلتين	(41 -4)
251	إختبار تجانس ومصدر الفروق بين المتوسطات لأكثر من عينتين مستقلتين	(42 -4)

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نظرية ويليام أوشي (Z)	(1-1)
14	نظرية مستوى الثقة	(2-1)
22	أنواع الثقة التنظيمية	(3-1)
25	نموذج زاند Zand, 1972 للثقة التنظيمية	(4-1)
26	نموذج ماير وآخرون Mayer, et al (1995)	(5-1)
28	نموذج ويتنر وآخرون Whitener, et al (1998) للثقة التنظيمية	(6-1)
30	مقياس عبد الله الطجم 1990	(7-1)
42	عناصر الحكامة الجامعية	(8-1)
44	مفهوم الثقة في حكاما الجامعة	(9-1)
52	أبعاد الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي	(10-1)
94	العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي	(1-2)
96	مراحل تحقيق الالتزام الوظيفي	(2-2)
99	نموذج جيتزلز للإدارة التعليمية كنظام إجتماعي	(3-2)
101	نموذج نظرية جوبا للعلاقات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية	(4-2)
106	نماذج مؤسسات التعليم العالي	(5-2)
110	وظائف أستاذ مؤسسات التعليم العالي	(6-2)
119	نموذج بيل وآخرون لعلاقة الثقة التنظيمية مع الرضى الوظيفي	(7-2)
122	نموذج للعلاقة بين الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي	(8-2)
132	شبكة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر	(1-3)
133	الأطوار والشهادات الممنوحة من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر	(2-3)
156	نموذج الدراسة	(4-3)
158	كليات وميادين التكوين في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر	(5-3)
159	طريقة إختيار نوع العينة الإحصائية	(6-3)
174	تقدير نموذج مسار PLS لمتغيرات الدراسة	(7-3)
180	مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لنموذج القياس	(8-3)
184	الصدق التمايزي بمقياس HTMT	(9-3)
185	نموذج القياس	(10-3)
187	معامل التحديد R ²	(12-3)
190	معامل الملائمة التنبؤية Q ²	(13-3)

فهرس الأشكال

194	نسب متغير الجنس	(1-4)
195	نسب متغير العمر لعينة الدراسة	(2-4)
196	نسب متغير الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة	(3-4)
197	نسب متغير مكان السكن لأفراد عينة الدراسة	(4-4)
198	نسب متغير السلك الوظيفي لعينة الدراسة	(5-4)
199	نسب متغير الخبرة المهنية لعينة الدراسة	(6-4)
200	نسب متغير موقع الجامعة لعينة الدراسة	(7-4)
201	نسب متغير تقلد المسؤولية الادارية لعينة الدراسة	(8-4)
222	معاملات المسارات لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بدون وساطة	(9-4)
226	معاملات المسارات لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بتفاعل الوسيط (الرضى لوظيفي) لأساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة	(10-4)

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
275	تعداد الجامعات والمراكز الجامعية في الجزائر سنة 2021	1
276	قائمة المحكمين	2
277	استبانة الدراسة	3
281	الدراسة الاستطلاعية	4
284	الخصائص الديمغرافية	5
286	إختبار سبيرمان (الاتساق الداخلي، والصدق البنائي)	6
294	إختبار اعتدالية بيانات الدراسة	7
295	تقييم نموذج المسار ببرنامج SmartPLS3	8
308	إختبار فرضيات مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة	9
310	إختبار فرضيات الأثر والوساطة	10
314	إختبار فرضيات الفروق	11
316	إختبار مصدر الفروق	12

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	شكر وعرهان
II	الاهداء
III	المستخلص باللغة العربية
IV	المستخلص باللغة الانجليزية
VII	فهرس الجداول والأشكال
XIV	فهرس الملاحق
XVI	فهرس المحتويات
أ-ق	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية (النشأة - التعريف - الخصائص، الاهمية)
12	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لقياس مستوى الثقة التنظيمية
20	المطلب الثالث: أنواع الثقة التنظيمية
23	المبحث الثاني: المقاربة النظرية لقياس مستوى الثقة التنظيمية
23	المطلب الأول: مستويات ومداخل قياس الثقة التنظيمية
24	المطلب الثاني: نماذج قياس الثقة التنظيمية
28	المطلب الثالث: أبعاد قياس مستوى الثقة التنظيمية
53	المبحث الثالث: تحديات إرساء الثقة التنظيمية
53	المطلب الأول: حالات مد وجزر الثقة التنظيمية في المؤسسة
58	المطلب الثاني: مشاكل الثقة التنظيمية
62	المطلب الثالث: نواتج تبني الثقة التنظيمية
65	خلاصة

الفصل الثاني: الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: ماهية الالتزام الوظيفي
68	المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي (النشأة - التعريف - الخصائص، الأهمية)
76	المطلب الثاني: المداخل المفسرة لظاهرة الالتزام الوظيفي
82	المطلب الثالث: ركائز واستراتيجيات بناء الالتزام الوظيفي
86	المبحث الثاني: المقاربة النظرية لأبعاد الالتزام الوظيفي وسبل تحقيقه
86	المطلب الأول: الأبعاد المكونة للالتزام الوظيفي
89	المطلب الثاني: عوامل ومراحل تحقيق الالتزام الوظيفي
96	المطلب الثالث: مخرجات تبني الالتزام الوظيفي
98	المبحث الثالث: الالتزام الوظيفي من خلال غرس الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي
98	المطلب الأول: أهمية مؤسسات التعليم العالي
108	المطلب الثاني: ضرورة الاهتمام بأساتذة مؤسسات التعليم العالي
114	المطلب الثالث: علاقة الثقة بالالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي
118	المطلب الرابع: الرضى الوظيفي كدعم أساسية لنجاح العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي
125	خلاصة
الفصل الثالث: مجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر	
127	تمهيد
128	المبحث الأول: واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
128	المطلب الأول: مراحل تطور مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
131	المطلب الثاني: شبكة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
134	المطلب الثالث: الإطار الكمي والتنظيمي والقانوني لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر
150	المطلب الرابع: معوقات وإستراتيجية قطاع التعليم العالي لنجاح مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
154	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
154	المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة

فهرس المحتويات

161	المطلب الثاني: أداة جمع بيانات الدراسة
165	المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة
169	المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة
169	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
172	المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في تحليل البيانات
174	المطلب الثالث: تقييم نموذج المسار في الدراسة
191	خلاصة
الفصل الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر	
193	تمهيد
194	المبحث الأول: وصف أفراد العينة وتحديد مستوى متغيرات الدراسة
194	المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
201	المطلب الثاني: اختبار مستوى الثقة التنظيمية لعينة الدراسة
211	المطلب الثالث: اختبار مستوى الالتزام الوظيفي والرضى الوظيفي لعينة الدراسة
219	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الأثر والوساطة لمتغيرات الدراسة
219	المطلب الأول: اختبار فرضية الأثر بين متغير الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي
221	المطلب الثاني: اختبار فرضية الأثر لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي
224	المطلب الثالث: اختبار فرضية توسط الرضى الوظيفي بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي
232	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة
232	المطلب الأول: اختبار فرضيات الفروق لمتغير الثقة التنظيمية
241	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي
251	المطلب الثالث: اختبار مصدر الفروق لمتغيرات الدراسة
256	خلاصة
258	الخاتمة
263	قائمة المراجع
275	الملاحق

مقدمة

مقدمة

أصبح عالم اليوم أكثر تنافسية من ذي قبل، وهذا في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتزايد الاتجاه نحو العولمة، والذي أدى الى نمو الاقتصاديات القائمة على المعرفة، فاضطرت المؤسسات في مختلف دول العالم بتطبيق استراتيجيات إعادة الهندسة وتخفيض حجم العمالة للتكيف مع تلك التغيرات وما ترتب على ذلك من التأثير على اتجاهات العاملين نحو مؤسساتهم، فكان تركيز الدراسات والبحوث مؤخرا على كيفية تنمية بيئة تنظيمية ملائمة تتسم بالمرونة من جهة، ومراعية لرغبات موظفيها ذوي المعرفة والمبادرة بالابتكار من جهة أخرى.

فالمؤسسات اليوم لديها تحديات متزايدة في عددها وضخامتها، كونها أيقنت بأن مواجهة مختلف التحديات للحفاظ على بقائها يتطلب حسن استخدام الموارد المتاحة لديها، وأولها وأهمها الموارد البشرية، لما لها من قدرة على تطوير ودعم الموارد الأخرى كالموارد المادية والمالية والمعلوماتية، ولما لها أيضا من قدرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة، ويتحقق ذلك بإنشاء موظفين مستعدين لأداء وظائفهم، وكذلك أداء بعض المهام الإضافية غير المرتبطة بوظائفهم والتي تخدم مؤسساتهم.

كما سعت الدول في مواجهة المنافسة العالمية بالاهتمام بقطاعها العمومي الذي يعتمد على المؤسسات العمومية لتنفيذ سياساتها من خلال الوظيفة العمومية التي يقوم بتأديتها الموظف العمومي، فالوظيفة العمومية لم تعد مجرد وسيلة أو مهنة لكسب الرزق فحسب لمن يقوم بها، بل أنها أمانة مقدسة وخدمة اجتماعية، فالموظف هو أداة الدولة لتنفيذ برامجها وما تخطط إليه للنهوض بواقع الحياة اجتماعيا واقتصاديا وحتى سياسيا، وتحقيق أهدافها وغاياتها لإشباع الحاجات العامة، وكل هذا لتحقيق المصلحة العامة، كما ان حسن أداء الموظف العام لواجبات وظيفته العامة يضمن حسن سير المرفق العام (المؤسسة العمومية) كمنشآت يقدم أفضل الخدمات لأفراد المجتمع، وهذا ما ترمي إليه الدولة لضمان غاياتها وأهدافها، فسهر الدولة وسعيها لتحقيق حقوق هذا الموظف يشجعه على السهر لتنفيذ واجباته على أكمل وجه.

من بين المؤسسات العمومية التي تعتمد الدول عليها في مواجهة مختلف التغيرات العالمية وخاصة في مجال المعرفة نجد مؤسسات التعليم العالي، فهي أشد حساسية لهذه التغيرات، لذلك أخذت تغير من أساليب عملها، وتحول من المركزية إلى اللامركزية ومن الهياكل الهرمية إلى الهياكل المسطحة، ونظرا لاتصاف المؤسسات الحديثة بدرجة عالية من التفاعلات البشرية، أخذ اهتمامها يتزايد بالموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والمناخ التنظيمي، كون أن هذه الموارد البشرية المعول عليها في النجاح وتحقيق الأهداف.

فمؤسسات التعليم العالي تمثل للدولة مكانة العقل في الجسد (المجتمع)، ومنفذ خدمات هذا العقل هم الأساتذة بالدرجة الأولى بمختلف أسلاكهم، ولقد نجحت العديد من دول العالم الثالث في ربط التعليم العالي بمتطلبات التنمية القوية، لإدراكها بأنه لم تعد قوة الأمم تقاس بمساحة أراضيها أو بما تملكه من جيوش أو بعدد سكانها، أو بما تملكه من ثروات طبيعية، ولكنها أصبحت اليوم بما تملكه من معرفة متطورة متقدمة وثروة بشرية متعلمة قادرة على الإنتاج والإبداع وتحقيق أفضل معدلات للتنمية البشرية الراقية.

مقدمة

يتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري بها وخاصة أساتذتها، فكلما زاد إخلاصهم وتفانيهم في أداء مختلف أعمالهم كلما زاد ذلك من فعالية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار، وهذا الإخلاص والتفاني لا يقتصر فقط على أداء الموظفين لأدوارهم الرسمية المحددة سلفاً، بل كذلك قيامهم بتلك الاعمال الإضافية التي تخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم، الأمر الذي ينعكس على فاعلية المؤسسة، وأكثر صورة تدل على ذلك نجد الالتزام الوظيفي؛ لذلك أصبح ضرورة حتمية تستوجب على مسيري المؤسسات دراسة جوانب تحقيق التزام وظيفي عالٍ للتقليل من معدل دوران موظفيها والاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية، وهذا كله يكسبها ميزة تنافسية.

يمثل امتلاك المؤسسة على درجة عالية من الالتزام الوظيفي لها أهم معايير التفوق على المؤسسات الأخرى، فكان اهتمام الباحثين بالالتزام الوظيفي لما له من نتائج إيجابية للدولة وللمؤسسة، كتحسن إنتاجيتها وتقليل معدلات الغياب ودوران العمالة وتحسن أداء العاملين وتوفير جودة للخدمة التعليمية والإدارية المقدمة، ولتحقيق كل هذا توجب على المؤسسات أن تعمل في بيئة داخلية تسودها الثقة في جميع الجهات التي تمس الموظف عند تأدية وظيفته، وهذا ما يعرف بالثقة التنظيمية.

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات العمومية مجموعة من التحديات لتحقيق أهدافها، فمهما وفرت التكنولوجيا المناسبة وكذا الموارد المالية والبنى التحتية، تبقى مشكلة سلوك مواردها البشرية حاجزاً أمامها، ومن أبرز هذه السلوكيات المفرزة نجد الالتزام الوظيفي، والذي أخذ في الآونة الأخيرة تلاحفاً من قبل منظري الإدارة العمومية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث أنه يعتبر أحد أهم العناصر في نجاح المؤسسات خصوصاً في وقتنا الحالي الذي يولي اهتماماً بجودة المنتج والخدمة التي ينجزها الموظف، فهذه الخدمة أو المنتج تعتبر صورة المؤسسة في بيئة الأعمال التي تتميز بشدة المنافسة، والتغيرات السريعة بين المؤسسات بتنوعها.

تعتبر المؤسسات العمومية الداعم الأساسي للمواطن الجزائري، وخاصة لظروفه المادية فهو يلجأ لها لامتيازها بالجانبة أو لقلّة التكلفة بالمقارنة مع القطاع الخاص، ومن أجل تلبية متطلبات المواطن التي تعد هي المبدأ الأساسي لهذه المؤسسات؛ وجب عليها اكتساب ثقة موظفيها أولاً كون الموظف يكتسب صفتين أولهما مواطن والثاني فرد يعمل لتحقيق مصالح وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، لذلك الثقة في المؤسسة من طرف موظفيها ضرورية لتكسب التزامهم. ولكن نجد الثقة التنظيمية للموظف من المواضيع التي لم تلق الاهتمام الكافي في المؤسسات العمومية بالجزائر، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسات التعليم العالي التي تسعى لتحسين الخدمة التعليمية المقدمة من طرف أساتذتها بالدرجة الأولى.

هذا يلزم مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بتوفير السبل الناجحة والناجحة لأساتذة مؤسسات التعليم العالي، وذلك بتوفير المناخ اللازم المشبع بالثقة لكسب رضاهم والظفر بالتزامهم الوظيفي.

وعلى ضوء ما تقدم، ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

مقدمة

ما أثر مستوى الثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي من خلال توسط الرضى الوظيفي لأساتذة

مؤسسات التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجزائر من وجهة نظرهم؟

ومن أجل الوصول إلى مبتغى حل الإشكالية، تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر العينة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى الالتزام الوظيفي بأبعاده لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر العينة محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة؟
4. هل يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة؟
5. هل يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي من خلال الرضى الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة؟
6. هل هناك فروق في وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة في إدراك الثقة التنظيمية بأبعادها وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، الخبرة المهنية، منطقة الجامعة، تقلد المسؤولية الإدارية)؟
7. هل هناك فروق في وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة في إدراك الالتزام الوظيفي بأبعاده وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، الخبرة المهنية، منطقة الجامعة، تقلد المسؤولية الإدارية)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على الأسئلة الفرعية أعلاه اقترحنا سبعة فرضيات رئيسية، كل فرضية تحل أحد تلك الأسئلة، والمتمثلة في الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا تحظى الثقة التنظيمية بأبعادها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يحظى الالتزام الوظيفي بأبعاده لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في حكامه

مقدمة

الجامعة) على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

5. **الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في حكمة الجامعة) على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من خلال توسط الرضى الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

6. **الفرضية الرئيسية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، الخبرة المهنية، منطقة الجامعة، تقلد المسؤولية الإدارية).

7. **الفرضية الرئيسية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، الخبرة المهنية، منطقة الجامعة، تقلد المسؤولية الإدارية).

ثالثا: أهداف الدراسة

نطمح في تحقيق عدة أهداف من هذه الدراسة، حيث الهدف الرئيسي هو تحسين الالتزام الوظيفي لدى اساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، من خلال ابراز الاثر الموجود بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى اساتذة مؤسسات التعليم العالي بتوسط الرضى الوظيفي للعلاقة التأثيرية بينهما، وتنبثق منه عدة اهداف نوجزها في الآتي:

1. التعرف النظري على الركائز النظرية لكل من الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي؛
2. التعرف على مدى تطبيق كل من الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛
3. ابراز اهمية الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى مسيري وقادة مؤسسات التعليم العالي؛
4. اضافة قيمة علمية، يقتدي بها الباحثون، وكبداية لدراسات في مؤسسات عمومية اخرى؛
5. إظهار أهمية الرضى الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي كمتغير يتوسط العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي؛
6. إضافة علمية للمكتبة العربية والجزائرية؛
7. إثراء البحث باستعمال منهجية النمذجة الهيكلية بالمربعات الصغرى PLS-SEM آملين أن تساعد الطلاب والباحثين لجامعة الجلفة خاصة والجزائر عامة، وتكون عجلة محفزة في الغوص أكثر لاستعمال هذه المنهجية والبحث بطرق أخرى جديدة؛
8. محاولة الخروج بعدد من النتائج والتوصيات تساعد ولاية الامور واصحاب القرار في تعزيز الثقة التنظيمية للوصول الى الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي.

مقدمة

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المؤسسة العمومية في الجزائر والمتمثلة في مؤسسات التعليم العالي، لما لها من قدرة على تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، بالإضافة إلى أهمية أساتذة مؤسسات التعليم العالي في غرس المعرفة المجتمعية لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية:

1. **الأهمية النظرية:** تحظى هذه الدراسة بأهمية بالغة؛ كونها توفر إطاراً نظرياً حول متغيرات الدراسة والمتعلقة بمكانة الثقة التنظيمية في المؤسسة العمومية والمتمثلة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، للموظف العمومي، ومدى تأثير هذه الثقة على التزام الموظف في المساهمة بتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وبيان توسط متغير الرضى الوظيفي في هذه العلاقة التأثيرية.

كون ان القاء مزيداً من الضوء على أهمية الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي يعتبر دليلاً على الاهتمام بالمواطن، وإظهار مدى حرص المؤسسة العمومية على تقديم خدمات ذات جودة عالية له.

تناولت دراستنا موضوعين مهمين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي اللذين نالا اهتماماً كبيراً من قبل باحثي الإدارة وغيرهم على مدى العقود الماضية، إذ تعد الثقة عنصراً من عناصر راس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يمكن ان يساهم في تكوين افراد ملتزمين يظهرون شعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة والبقاء فيها لأطول مدة، فما بالك اذا كانت الدراسة في المؤسسة العمومية وبالذات في مؤسسات التعليم العالي، التي تعتمد على الاستاذ كونه الركيزة الاساسية في اخراج طاقات بشرية للمجتمع، فوجب الاهتمام به من عدة اطراف والبحث عن الاساليب والوسائل التي تكسب ثقته في مؤسسات التعليم العالي للوصول الى التزامه فيها، وبالتالي تحقيق الجودة في عمله واخراج طاقات مثقفة تعد كفاءة وليست كعبء على المجتمع والدولة.

2. **الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية في اسقاط المفاهيم النظرية على العينة المختارة من مجتمع البحث المحدد سلفاً هم أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، ومدى اهتمام فئة الأساتذة المتمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعات والمراكز الجامعية في الجزائر بمتغيرات الدراسة، إضافة الى إظهار مختلف المراحل الإحصائية لمنهجية النمذجة البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية **PLS- SEM** ببرنامج **Smart. PLS3**، وبرنامج **SPSS.V22**.

خامساً: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود تحتوي مختلف متغيراتها؛ والمتمثلة في الحدود العلمية والبشرية والمكانية والزمانية، كالتالي:

1. **الحدود العلمية:** الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في حكامه الجامعة) كمتغيرات مستقلة، والرضى الوظيفي كمتغير وسيط، والالتزام الوظيفي بأبعاده (الشعوري الاستمراري، الأخلاقي) كمتغير تابع.

2. **الحدود البشرية:** أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمختلف أسلاكهم المهنية.

مقدمة

3. الحدود المكانية: مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في الجامعات والمراكز الجامعية بالجزائر؛
4. الحدود الزمانية: الدراسة النظرية بدأت في نهاية 2018، أما الدراسة الميدانية من 26 جويلية الى 21 أكتوبر 2021.

سادسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

توجد عدة أسباب تستهوي الباحث لاختيار هذا الموضوع أهمها:

1. قلة الدراسات التي تطرقت للبحث عن الأثر بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي وخاصة في مؤسسات التعليم العالي وبالذات اساتذة مؤسسات التعليم العالي؛
2. تجاهل مؤسسات التعليم العالي بالجانب السلوكي والنفسي لأستاذة مؤسسات التعليم العالي؛
3. الرغبة في إفادة مسيري مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والباحثين في هذا المجال عموما؛
4. كون هذه الدراسة تمس مؤسسة عمومية وموظفين عموميين في الجزائر؛
5. قناعة الطالبة بأهمية الثقة التنظيمية كعنصر فعال في نجاح الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

سابعا: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف على خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في المجالات القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها، لذلك تم اختيار دراسات عربية وأخرى أجنبية مرتبة ترتيبا تنازليا، والتي تمس أحد المتغيرين (الثقة التنظيمية أو الالتزام الوظيفي) أو كلاهما أو علاقتهما بتوسط الرضى الوظيفي في (مؤسسات التعليم العالي أو المؤسسات العمومية)، ونوجزها في الآتي:

1. الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

- دراسة (لعمور رميلة، قشام إسماعيل، بوزيدي فطوم، 2020)¹: هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية (دقة المعلومات وتوفرها، فرص الابداع وتحقيق الذات، السياسات الإدارية والسلوك التنظيمي، القيم التنظيمية السائدة) من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة غرداية بالجزائر، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة وحللت بالبرنامج الاحصائي SPSS، وطبقت على هذه الدراسة عينة عشوائية بلغت 91 عامل إداري بجامعة غرداية. وأهم النتائج المتوصل إليها:

- كان مستوى العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين بالجامعة؛

¹ - لعمور رميلة، قشام إسماعيل، بوزيدي فطوم، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص- ص: 1031 - 1049

مقدمة

- تختلف درجة ممارسة تلك العوامل باختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى)، غير أنه لا يوجد اختلاف لكل من العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة.

• **دراسة (سمية جقيدل، 2018)¹**: هدفت الدراسة لمعرفة علاقة الارتباط بين مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة الأغواط عمار ثليجي بالجزائر، ومعرفة دلالة الفروق في العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، باختلاف الجنس والسن ومدة العمل والترتبة الوظيفية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وفي ضوءه أعدت استبانة، مع اعتماد برنامج SPSSV20 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، مع عينة عشوائية طبقية للدراسة قدر حجمها 220 أستاذ لكل كليات الجامعة محل الدراسة.

وكانت أهم النتائج كما يلي:

- مستوى الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية لأساتذة عمار ثليجي بالأغواط جاء مرتفعا؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) ومستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بإدارة المنظمة)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن والترتبة الوظيفية جاءت لصالح الفئة من (56-65 سنوات) ولصالح الأستاذ المساعد. وتبعاً للنتائج قدمت الباحثة مجموعة من الاقتراحات أهمها:
- التركيز على أهمية الجانب النفسي أولاً في التعامل مع الأساتذة إذ يعد المحور الأساسي في دفع الأستاذ نحو الإنجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في صنع القرار مما له الأثر في جعلهم أكثر تمسكاً والتزاماً وثقة بمنظمتهم لتولد شعوراً داخلياً بأن نجاح المنظمة يعد نجاحاً لهم؛
- تشجيع المدراء والمسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى الثقة التنظيمية عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق المساواة والعدالة؛
- العمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعوراً بالرضى والثقة لدى الأساتذة في الجامعة؛
- إجراء دراسات أخرى بإدخال متغيرات أخرى كالرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي.

• **دراسة (حنان حسن عيسى أبو هلال، 2018)²**: تهدف الى قياس أثر التوافق بين الثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي في جامعة عين شمس بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، حيث توصلت الى:

¹ - سمية جقيدل، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2018

² - حنان حسن عيسى أبو هلال، نموذج مقترح لقياس أثر التوافق بين الثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي " دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين الشمس"، جامعة عين الشمس، مصر، 2018

مقدمة

- وجود مستوى عالي من الثقة والمشاركة في الكليات العلمية مقارنة بالكليات النظرية؛
- أظهرت الدراسة ان ابعاد الثقة التنظيمية تتباين من حيث تأثيرها على التعلم التنظيمي فالثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح هي الأكثر تأثيراً على أبعاد التعلم التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية للثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي.

• دراسة (نسليم فلاح رفيفان الحردان، 2017)¹: هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة الذكاء العاطفي لمديري

المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، ولغرض تحقيق هذا الهدف تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من ثلاث مديريات وهي مديرية لواء القويسمة ولواء الموقر ولواء سحاب، وعينة طبقية عشوائية من المعلمين والمعلمات، في المديریات الثلاث وكان عددهم (260) معلماً ومعلمة، واستعملت استبانتيين لغرض جمع البيانات وتم التحقق من صدقهما وثباتهما. وتم التوصل لعدد من النتائج كان من بينها:

- أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ودرجة الثقة التنظيمية لهم من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة؛
 - وجود علاقة موجبة وذات دلالة احصائية لدرجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وبين درجة الثقة التنظيمية للمعلمين؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الذكاء العاطفي تبع المتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الاطول ومتغير الجنس ولصالح الإناث وعدم وجود فروق داله إحصائياً تتبع متغير المؤهل العلمي؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقة التنظيمية تبعاً للخبرة لصالح ذوي الخبرة الاطول وتبعاً لمتغير الجنس ولصالح الاناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- وتم اقتراح بعض التوصيات اهمها:

- أوضحت النتائج أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة، لذلك توصي الباحثة بأن تقوم مديرية التربية والتعليم بعمل العديد من الدورات التدريبية حول أهمية الذكاء العاطفي لمديري المدارس في محافظة العاصمة عمان لرفع درجة الذكاء العاطفي لديهم؛
- الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة من قبل العاملين أو المسؤولين في مديريات التربية والتعليم للتعرف على مستويات مديري المدارس الحكومية ومعالجة النقص الموجود في درجة الذكاء العاطفي لديهم من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات، الاعتماد على ذوي الخبرة في المديریات من (11 سنة فما فوق) في

¹. نسليم فلاح رفيفان الحردان بعنوان "درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، 2017

مقدمة

إدارة المدارس وكذلك في إعطاء دورات تدريبية للمعلمين الأقل خبرة، دعم وتشجيع الدراسات المماثلة التي تدرس متغيرات الذكاء العاطفي والثقة التنظيمية وتأثيرها على العملية التربوية.

• **دراسة (نجوى دراوشة، 2017)¹**: هدفت الدراسة للكشف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر هيئة التدريس، بعينة مقدره ب 378 أستاذ، وتم بناء استبانة كأداة دراسة مع برنامج SPSS لتحليل البيانات، واستعمال المنهج الوصفي الذي يخدم هذه الدراسة. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى العدالة التنظيمية جاء متوسطا، بينما مستوى الثقة التنظيمية جاء مرتفعا؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة ذات دلالة إحصائية تعزى نوع الجامعة وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية، ولتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ؛
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، نوع الجامعة والرتبة الأكاديمية؛
 - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها والثقة التنظيمية.
- من بين أهم توصيات التي توصلت لها هذه الدراسة:

- زيادة اهتمام إدارة الجامعات بالأساتذة من حيث التقدير والاحترام المتبادل بينهم، وتحقيقهم العدالة والاستقرار والامن الوظيفي، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجاتهم ماديا ومعنويا، من خلال تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت للجميع بعدالة؛
- تعزيز قيم كل من العدالة والثقة التنظيمية كونهما عنصرين مهمين في تحقيق اهداف الجامعات، حيث أن الأساتذة الذين يتمتعون بالثقة والعدالة تجاه جامعاتهم يبذلون استعدادا أكبر للنجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتجة؛
- إجراء دراسات حول الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية مع متغيرات أخرى، قد تسهم في إيجاد بيئات تعليمية منتجة.

• **دراسة (الرشيدى وسلامة، 2015)²**: دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، وقد أختيرت عينة عشوائية بلغت 335 أستاذ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة تم تحليل بياناتها ببرنامج SPSS.

¹ - نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة الأردنية في العلوم الإدارية*، مجلد 3، عدد 3، 2017، ص-ص: 373، 388

² - أحمد عبيد الرشيدى، كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 03، العدد 12، 2015، ص-ص: 131-162

مقدمة

وأهم نتائج للدراسة ما يلي:

- جاءت درجة الثقة التنظيمية والدافعية لأعضاء هيئة التدريس محل الدراسة بمستوى مرتفع؛
- عدم وجود فروق لنوع الجامعة والكلية والخبرة في الثقة التنظيمية والدافعية في جميع المجالات.

يقترح البحث على ضوء النتائج:

- المحافظة على المستويات المرتفعة للثقة والدافعية من خلال الاستمرار في الخطط الجامعية الحالية وتحديثها بشكل مستمر؛

- اجراء دراسات ذات الصلة بالثقة التنظيمية والدافعية مع متغيرات جديدة لتحسين البيئة التنظيمية الجامعية.

• دراسة (Murat, T. & Tugbam, Y, 2010)¹: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك معلمي المدارس

الابتدائية للدعم الاجتماعي والثقة التنظيمية، وهدفت أيضا إلى عرض العلاقة بين إدراك الدعم الاجتماعي والثقة التنظيمية، وصممت باستخدام المنهج الوصفي المسحي وطرق جمع البيانات الكمية. وتكونت عينة الدراسة من (151) متطوع من معلمي المدارس الابتدائية، في (10) مدارس ابتدائية في مركز مدينة كارس بتركيا. وطبقت عليهم استبانتان كأداة للدراسة: وهما استبانة الثقة التنظيمية، واستبانة الدعم الاجتماعي المهني للمعلم.

وكان من أبرز النتائج ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية بين إدراك الدعم الاجتماعي والثقة التنظيمية لمعلمي مدارس المرحلة الابتدائية؛
- وجود علاقة إيجابية بين الدعم الإداري والثقة تجاه مدير المدرسة، وبين دعم الزملاء والثقة تجاه الزملاء.

أهم توصيات الدراسة:

- إجراء دراسات مشابهة تطبق على عينة أكبر مثلا معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي التعليم العالي؛
- إجراء دراسات بإدخال متغيرات أخرى مع المتغيرات المدروسة مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية.

• دراسة (James. H, 2010)²: هدفت للكشف عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في

جامعات ولاية أيوا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (3070) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكشفت نتائج الدراسة الأثر الموجب للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الاداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

¹ Murat, T. & Tugbam, Y. (2010). **Relationship between Primary School Teachers' Perceived Social Support and Organizational Trust Level.** *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (4), pp 2609-2620.

² James, H. "A Study Organizational of Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS". Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa, IOWA. 2010

مقدمة

2. الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي

- دراسة (Ifediorah O, N, Okaforcha, C, 2019)¹: هدفت الدراسة لإظهار مدى الخدمات المدعومة من المديرين للالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة والخاصة في ولاية أنامبرا، كما تم اعتماد تصميم البحث الاستقصائي الوصفي، و يتكون مجتمع الدراسة من 3395 معلمًا في المناطق التعليمية الست بالولاية بعينة مكونة من 1733 مدرسًا عامًا و1662 مدرسًا في المدارس الثانوية الخاصة في ولاية أنامبرا على التوالي بنسبة 30% من مجموع السكان، كانت أداة جمع البيانات عبارة عن استبيان وضعه الباحثون بعنوان "خدمات الدعم لاستبيان الالتزام الوظيفي للمعلمين.(SSTJCQ)".

اشارت النتائج إلى:

- يوجد مستوى متوسط لخدمات دعم الالتزام الوظيفي؛
- أن خدمات دعم المعلمين في كل من المدارس الثانوية العامة والمدارس الخاصة في ولاية أنامبرا كانت ذات تأثير محدود على الالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس؛
- وفي المدارس الثانوية الخاصة، لم تكن خدمات دعم المعلمين المؤثرة على الالتزام الوظيفي للمعلمين سائدة. أهم ما أوصت به الدراسة:
- بأن تضع حكومة الولاية سياسات وبرامج من شأنها تحسين ظروف عمل المعلمين، وكذلك توفير مجال كافي لدعم المعلمين وتمكين كلا المدرستين العامة والخاصة.

- دراسة (Serpian, Swasto Bambang, Utami Hamidah Nayati, 2016)²: هدفت الدراسة إلى

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية والرضى الوظيفي على الالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ونية مغادرة المؤسسة، في مؤسسة تأمينات بمدينة مكاسار (BNI Life Insurance Makassar Regional)، حيث تم استعمال الاستبانة كأداة للدراسة فوزعت على عينة حصرية بلغت 80 موظف بمؤسسة التأمينات حسب (الفروع، الجنس)، كما إعتمدت على المنهج الوصفي في مختلف مراحل الدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- جاءت مستويات كل من الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي بأبعاده بمستوى متوسط؛

¹ Ifediorah Okeke, Nonye, Okaforcha, Chimaa, **Extent of Principals' Support Services for Teachers' Job Commitment in Public and Private Secondary Schools in Anambra State**, *International Association of African Researchers and Reviewer (IAARR)*, AFRREV VOL.13 (2), S/NO 54, APRIL, 2019, pp : 156-168

DOI: <http://dx.doi.org/10.4314/afrev.v13i2.14>

² - Serpian, Swasto Bambang, Utami Hamidah Nayati, **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND INTENTION TO LEAVE**, RJOAS, 12(60), December 2016, pp 157- 169

DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-12.21>

مقدمة

- هناك علاقة موجبة وقوية بين الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي؛ وأن الالتزام الوظيفي للرضى الوظيفي؛
- هناك علاقة سلبية كبيرة بين الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي مع نية المغادرة، وإيجابية كبيرة مع سلوك المواطنة التنظيمية؛
- هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الثقافة التنظيمية مع الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي؛
- من أهم التوصيات: لتحسين الالتزام الوظيفي من الضروري بناء الرضى الوظيفي ووضع استراتيجية لبناء الثقة بين الموظفين حتى يبقون مخلصين لمؤسساتهم عند تحملهم وتفويضهم المسؤولية.
- دراسة (ماجد قاسم السباني، 2015)¹: هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام الوظيفي في الجامعات الخاصة اليمنية، وتقييم مستوى الالتزام (الشعوري، الاستمراري، الأخلاقي)، وإتبع الباحث المنهج الوصفي مع اعتماد الإستبيان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، مع عينة مقدره 52 مستجوب من العاملين في ثلاثة جامعات خاصة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- جاء الالتزام الوظيفي بمستوى عالي، كما أخذ الالتزام الشعوري والأخلاقي مستويات عالية، بينما الالتزام الاستمراري جاء بمستوى متوسط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في (العمر، المؤهل، التخصص، المركز الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ومن أهم التوصيات:
- القيام بقياس الالتزام الوظيفي بشكل دوري للتعرف على العوامل التي تزيد من الالتزام ومعالجة المشكلات التي تسبب في ضعفه؛
- تعزيز القناعات الإيجابية التي تسهم في تنمية الالتزام العاطفي لدى العاملين؛
- إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل الوظيفي أكثر إثراء للعامل، ويساعد في تنمية المهارات التي تتعلق بالجوانب الوظيفية؛
- إعادة النظر في سياسات الجامعات تجاه العاملين من حيث الإمتيازات التي يمكن أن يحصل عليها العاملين لأنفسهم أو أفراد أسرهم كالتأمين الصحي، التأهيل، الاعفاء من الرسوم للاقارب، التوجيه لتقديم التسهيلات للعاملين بما يحقق زيادة مستوى الالتزام الوظيفي؛
- تهيئة المناخ الداخلي في الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى؛
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وبالذات التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومهام وظائفهم.

¹ - ماجد قاسم السباني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 5، 2015، ص-ص: 109-143

مقدمة

3. الدراسات التي تربط بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي

• دراسة (علي حسن القرني، 2017)¹: هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في كليات جامعة تبوك، والوقوف على العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في كليات الجامعة أيضا، ومعرفة أهم الفروق بين استجابات افراد العينة التي تعزى لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، نوع الكلية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة وحللها ببرنامج spss، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 21 أستاذا موزعين على كليات جامعة تبوك. أهم النتائج المتوصل إليها: يوجد مستوى عال لكل من الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي، توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

أهم التوصيات: تصميم دليل إجرائي للكليات والإدارات التي تقدم خدمات للأساتذة بمختلف درجاتهم العلمية، لضمان سلاسة معاملاتهم وانسيابها وحصولهم على حقوقهم ببسر وسهولة ممن يضمن تحقيق الثقة والالتزام تجاه جامعة تبوك، تقديم الجامعة حوافز مادية ومعنوية حسب الدرجة العلمية لتعزيز الالتزام الاستمراري، فقد أظهرت النتائج ان درجته العلمية أستاذ مشارك كان اقل التزاما مستمرا ممن درجاتهم العلمية أقل.

• دراسة دورزن (Dursun, 2015)²: هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام الوظيفي، لدى عينة من المعلمين والمدراء في المدارس الابتدائية بتركيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (601) من مديري ومعلمي مركز المقاطعة بتركيا، وتكونت عينة الدراسة من (72) مدير، و(529) معلما، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة الثقة التنظيمية إعداد نيان ومارلو 1997، واستبانة العدالة التنظيمية إعداد إيزينبرجر وآخرون (1986)، واستبانة الالتزام التنظيمي إعداد ألن (1990).

وكان من أبرز النتائج ما يلي:

- وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي، وعلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، ومن وجهة نظر المدراء، ومن وجهة نظر المعلمين والمدراء معا؛
 - لم تظهر فروقا تعزى لمتغير الصفة الوظيفية؛
 - تبين أن الدعم التنظيمي يلعب دورا وسطيا بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي.
- ومن أهم توصيات الدراسة:

. العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي يمكن أن يعمم بشكل أوسع من خلال تطبيق أبحاث مختلفة في العلوم سواء التربوية او الاجتماعية.

¹ - علي حسن القرني، مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 3، 2017، ص-ص: 329-351

² Dursun, E. The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*. 9(4), 134- 156.2015

مقدمة

• دراسة (سندس رضوي خوين، 2015)¹: هدف البحث إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلاً بشركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، وطبق على عينة عشوائية مكونة من (66) فرداً عاملاً ضمن المستوى الإداري التنفيذي، واستخدم البحث الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان هناك تأثيراً إيجابياً لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية؛
- عدم العلاقة الإيجابية لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين) في تحقيق الالتزام لهم.
- وبناءً على ذلك أوصى الباحث:
- بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

• دراسة (مدرس بجامعة تكريت العراقية، 2010)²: تناول البحث كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تم معالجة مشكلة بحثية مفادها إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام الوظيفي، سيجعل العاملين بلا قيمة و يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقق أهدافها.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام الوظيفي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها؛
- اتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية في المنظمين المبحوثين، وحول الالتزام الوظيفي بقيمة الوسط الحسابي العالية؛
- وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة

¹. سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد" بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، العراق، 2015

² -، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، تكريت، العراق، (202.136)، 2010.

مقدمة

التنظيمية والالتزام الوظيفي؛

- يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام الوظيفي؛ وانتهى البحث بجملة من التوصيات وتمثلت أهمها في:

- ضرورة تولى الإدارة العليا في المنظمتين المبحوثتين تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الالتزام الوظيفي وهذا يتم من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة.

• دراسة (Laka- Mathebula, M. R , 2004)¹: هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين الالتزام

الوظيفي وأسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بجنوب إفريقيا، وكذا ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن ان تؤثر على الثقة والسلوك القيادي والالتزام التنظيمي، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات ارتباط إحصائية بين الالتزام العاطفي وممارسات إدارة الموارد البشرية؛

- توجد أهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية؛

- تبين الدراسة ان ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ينظر اليها كمؤشر لالتزام المؤسسة تجاه موظفيها ترتبط ارتباطا إيجابيا بالثقة في المشرف والتنظيم والالتزام العاطفي؛

- المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية لا يوجد لها دور ذو دلالة إحصائية في تطوير الالتزام الوظيفي في الأوساط الأكاديمية.

4. الدراسات التي تربط بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي

• دراسة (Pascal Paillé, Francois Grima & Marie-Ève Dufour, 2015)²: تهدف الى فحص

العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور والثقة والرضى والالتزام الشعوري ونتائج العمل المتمثلة في (نية المغادرة سلوك المواطنة التنظيمية) في المنظمات العامة (وكالة تابعة لوزارة النقل)، وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي، حيث اتبعت المنهج الوصفي، بعينة قدرت 704 موظف بحكومة كيبك، باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، واعتماد برنامج AMOS لتحليل بيانات الدراسة، وكانت المتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، الخبرة المهنية.

وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والرضى الوظيفي للموظفين العموميين بوكالة كيبك

¹ - Laka- Mathebula, M. R., **Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust**, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria, 2004

²- Pascal Paillé, Francois Grima & Marie-Ève Dufour , **Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related**, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:4, 2015, pp 520-546, DOI: 10.1080/09585192.2012.654809

<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.654809>

مقدمة

- وجود علاقة سلبية للرضى الوظيفي والالتزام الشعوري مع نية مغادرة الوكالة بكبير
- الدعم المتصور له علاقة إيجابية مع الثقة التنظيمية والالتزام الشعوري
- توجد علاقة إيجابية بين الالتزام الشعوري والرضى الوظيفي مع سلوك المواطنة التنظيمية

5. التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تم التطرق لبعض الدراسات العربية وأخرى أجنبية، وكلها تصب في نفس السياق إما دراسة أحد متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية، الالتزام الوظيفي) وإما ربطها بمتغيرات أخرى مخالفة لمتغير الدراسة، وإما وجود دراسات لها نفس الربط أي تأثير الثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي، ولكن نجد الاختلاف مع الدراسة الحالية إما في إدخال المتغيرات الديمغرافية للدراسة أو عدمها وإما في مجتمع البحث أو عينة البحث أو عدد افراد العينة.

وكل هذه الدراسات تساعدنا على:

- إبراز التصور العام للإطار النظري؛
- معرفة المنهج الأنسب المتبع والصالح لهذه الدراسة وأهم الأساليب والأدوات الإحصائية؛
- البحث عن إضافة في الدراسات السابقة، وتجنب التكرار سواء في المتغيرات أو المنهج أو الدراسة الميدانية؛
- معرفة أبعاد الدراسة؛
- الاستفادة من التوصيات والاقتراحات وأخذها بعين الاعتبار في هذه الدراسة.

ويمكن التعقيب عن الدراسات السابقة من خلال مقارنتها بالدراسة الحالية كالتالي:

❖ أوجه الاختلاف والتشابه

- من حيث أبعاد الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية والمتعلقة بالربط بين المتغيرين، ما عدا دراسة واحدة وهي دراسة (لعمور رميلة وآخرون، 2020) من حيث الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل) فاتبعت المدخل العمودي والمتمثل (بؤرة الثقة) الذي يركز على دراسة الثقة تبعاً للتسلسل الهرمي في المؤسسة، أما أبعاد دراسة (لعمور رميلة وآخرون، 2020) فاتبعت المدخل الأفقي أي دراسة الثقة مع نفس مستوى الموظف من حيث (دقة المعلومات وتوفرها، فرص الابداع وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، السلوك التنظيمي، القيم التنظيمية السائدة)، أما الدراسة الحالية ركزت على المدخل العمودي أيضاً غير أنها لم تأخذ مقياس (Scott, 1981) فقط بل اضافت بعد رابع تابع لبعد الثقة في إدارة الجامعة وهو بعد الثقة في حكمة الجامعة.

واتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي والربط بين المتغيرين من حيث أبعاد

(الالتزام الوظيفي والمتمثلة في الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام (المعياري) الأخلاقي) فاتبعت مقياس ألن وماير(1990).

مقدمة

- من حيث المنهج

اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات فقد اعتمدت المنهج الوصفي الذي يخدم اهداف الدراسة.

- من حيث أدوات الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في إختيار أداة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة، ما عدا دراسة (Pascal, 2015) إضافة المقابلة كأداة ثانية للدراسة. حيث تم تحليل بيانات الدراسة ببرنامج Spss، ما عدا دراسة (Pascal, 2015) التي اعتمدت برنامج AMOS الذي يعبر عن المنهجية التفسيرية، غير أن الدراسة الحالية اعتمدت على برنامج SPSS وبرنامج Smart PLS الذي يعبر عن المنهجية التنبؤية.

- من حيث المجتمع والعينة

أغلب الدراسات تابعة للقطاع العمومي ما عدا؛ دراسة (Ifediorah O, N, Okaforcha, C, 2019) جمعت بين القطاعين الخاص والعام بعينة 1733 مدرس في المدارس الثانوية العامة و1662 مدرسا خاصا من ولايات أنروا، ودراسة (سندس رضويي خوين، 2015) التي مست المؤسسات الصناعية للمشروبات الغازية بعينة 66 موظف في المستوى التنفيذي، وأيضا دراسة (ماجد قاسم السياني، 2015) والتي درست الجامعات اليمينية الخاصة، بعينة 52 مستجوب من العاملين في ثلاث جامعات خاصة، ودراسة (Serpian, Swasto Bambang, Utami Hamidah, 2016) التي درست مؤسسة التأمينات بمدينة مكاسار بعينة حصرية 80 موظف.

أما الدراسات المتبقية بحثت في القطاع العمومي والمؤسسات التعليمية غير مؤسسات التعليم العالي؛ فنجد دراسة (Pascal Paillé, Francois Grima & Marie-Ève Dufour, 2015) مست وكالة تابعة لوزارة النقل بعينة 704 موظف بحكومة كيببوك، أما دراسة (نسيم فلاح ريفان الجردان، 2017) مست المدارس الثانوية الحكومية بعينة طبقية عشوائية 260 معلما ومعلمة في العاصمة عمان، ودراسة (Murat, T. & Tugbam, Y, 2010) التي أقيمت في 10 مدارس ابتدائية بتركيا بعينة قدرت 151 معلم، كما نجد دراسة (Dursun, 2015) مست أيضا المدارس الابتدائية بعينة من 72 مدير و529 معلم.

بينما الدراسات المتبقية مست مؤسسات التعليم العالي؛ كدراسة (لعمور رميلة وآخرون، 2020) بعينة عشوائية تقدر ب 91 موظف إداري في جامعة غرداية، ودراسة (سمية جقيدل، 2018) بعينة عشوائية طبقية حجمها 220 أستاذ لكل كليات جامعة الاغواط، وأيضا دراسة (حنان حسن عيسى أبو هلال، 2018) وأيضا دراسة (الرشيدى وسلامة، 2015) التي درست في الجامعات الحكومية بالكويت بعينة عشوائية تقدر 335 أستاذ وهي الأقرب للدراسة الحالية، وأيضا دراسة (نجوى دراوشة، 2017) التي درست في الجامعات الأردنية بعينة تقدر 378 أستاذ، ودراسة (James. H, 2010) التي أجريت في جامعات ولاية أيووا الأمريكية بعينة 3070 أستاذ، ودراسة (علي حسن القرني، 2017) في كليات جامعة تبوك بعينة 21 أستاذ.

مقدمة

- من حيث المتغير الذي يربط بين المتغيرين الأساسيين في الدراسة

جاءت دراسة (Serpian, Swasto Bambang, Utami Hamidah Nayati, 2016) وذلك بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية والرضى الوظيفي على الالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ونية مغادرة المؤسسة، فتوصلت بأن الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي لديهما علاقة موجبة وقوية، وأن الالتزام نتيجة للرضى الوظيفي، كما أوصت المؤسسات التي تريد رفع مستويات الالتزام الوظيفي لديها عليها ببناء الرضى الوظيفي ووضع استراتيجية لبناء الثقة بين الموظفين حتى يبقون مخلصين لمؤسساتهم عند تحملهم وتفويضهم المسؤولية، ودراسة (Pascal Paillé, Francois Grima & Marie-Ève Dufour, 2015) باعتبار الرضا الوظيفي كنتيجة للثقة التنظيمية.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- المنهج الوصفي من كل الدراسات السابقة؛
- الاستبانة كأداة لجمع البيانات من جميع الدراسات السابقة، واستعمال العينة العشوائية؛
- تحليل البيانات ببرنامج SPSS من كل الدراسات السابقة؛
- أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء) لمقياس سكوت (Scott, 1981) من أغلب الدراسات السابقة؛
- أبعاد الالتزام الوظيفي (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي) لمقياس ألن وماير (Meyer and Allen, 1991) من كل الدراسات السابقة؛
- إستنتاج وساطة الرضى الوظيفي في العلاقة التأثيرية بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي من الدراستين دراسة (Serpian, Swasto Bambang, Utami Hamidah Nayati, 2016)، ودراسة (Pascal Paillé, Francois Grima & Marie-Ève Dufour, 2015)

❖ الإضافة العلمية

- حسب علم الطالبة تعد هذه الدراسة الأولى التي تناولت:
- استعمال العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية التي مست أساتذة مؤسسات التعليم العالي بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- الربط بين متغيري الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في مؤسسة عمومية والمتمثلة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وموظف عمومي المتمثل في الأستاذ الجامعي، وأيضاً العلاقة بين المتغيرين من خلال الرضى الوظيفي، فتعتبر إضافة علمية في مجال الإدارة العمومية الجزائرية؛
- مست جميع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- قامت باستخدام منهجية PLS-SEM باستخدام برنامج Smart PLS3 في دراسة الأثر بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي من خلال توسط الرضى الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

مقدمة

سابعاً: هيكلية الدراسة

سعيًا منا للإحاطة بجوانب متغيرات الدراسة والمتمثلة في الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، ولبلوغ أهداف الدراسة، وللإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها المقترحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول؛ باعتماد فصلين للجانب النظري وفصلين للجانب التطبيقي، تستهلها مقدمة وتذيّلها خاتمة بها مجموعة من النتائج والتوصيات والآفاق، حيث كان محتوى الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان " **الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية** " حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث الأول عن ماهية الثقة التنظيمية والثاني عن المقاربة النظرية لقياس مستوى الثقة التنظيمية والثالث عن تحديات إرساء الثقة التنظيمية الفصل الثاني بعنوان " **الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي** " تم تجزأته هو الآخر إلى ثلاث مباحث؛ فكان المبحث الأول عن ماهية الالتزام الوظيفي والثاني عن المقاربة النظرية لأبعاد الالتزام الوظيفي بينما الثالث فكان مبحث للربط بين متغيرات الدراسة من الجانب النظري فتكلمنا فيه عن تبني الالتزام الوظيفي من خلال غرس الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث بعنوان " **مجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر** " تطرقنا فيه الى ثلاث مباحث من أجل فهم مسيرة البحث قبل اختبار فرضيات الدراسة، حيث كان المبحث الأول عن واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والثاني عن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بينما الثالث عن اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة.

الفصل الرابع بعنوان " **تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر** " قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول عن وصف أفراد العينة وتحديد مستوى متغيرات الدراسة والثاني عن اختبار فرضيات الأثر؛ والوساطة بين متغيرات الدراسة، بينما الثالث عن اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة مع اختبار مصدر هذه الفروق.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية

تمهيد

تعتبر الثقة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي توليها المؤسسات أولوية، وهذا من الخمسينيات إلى وقتنا الحالي، على لرغم من التطور التكنولوجي الهائل والذي اكتسح جميع دول العالم بمؤسساته، نجد أن الثقة التنظيمية ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها؛ كون أنه مفهوم مرتبط بسلوك المورد البشري، ويمدى علاقة هذا المورد بمؤسسته.

من هذا المنطلق نبر اهتمام الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات بدراسة موضوع الثقة التنظيمية من نشأتها إلى أهم النتائج المتوقعة من ظفر المؤسسة بثقة موظفيها.

لذلك أضحي على صناع القرار بالمؤسسات أن تهتم بآليات جذب ثقة العنصر البشري في البيئة الداخلية واعتبارها مفتاح نجاح مؤسستهم من أجل تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها والحصول على ميزة تنافسية مع نظائرها من منافسيها؛ لا بد من أن تولي اهتماما كبيرا بدراسة سلوك الموظفين بها كأفراد وكجماعات وكتنظيمات من جهة، وتولي أهمية بالآثار الناجمة عن كسب وفقدان هذه الثقة لإيجاد حلول تقيها من الضرر مستقبلا من جهة أخرى.

ومن أجل الغوص أكثر في موضوع الثقة التنظيمية، تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: المقاربة النظرية لقياس مستوى الثقة التنظيمية

المبحث الثالث: تحديات إرساء الثقة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تمثل الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، ودفع الموظف للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها، لذلك حاول الباحثون من مختلف التخصصات إيجاد مفهوم واضح للثقة التنظيمية يقتدى به، ويرسي عليه الباحثون من بعدهم، فبرزت العديد من النظريات المفسرة لمختلف جوانب الثقة التنظيمية في المؤسسة، ومن ثم بروز أنواع الثقة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

من أجل الامام بمفهوم الثقة التنظيمية نستعرض أولاً نشأة وتطور الثقة التنظيمية، وبعدها نوضح تعريفها ليسهل علينا إبراز الخصائص والأهمية من الثقة التنظيمية في المؤسسة.

أولاً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية.

فإذا نظرنا إلى الدين الإسلامي يتضح لنا جلياً بأنه يحرص على تقوية روابط الثقة بين المسلمين على جميع مستوياتهم الاجتماعية من أجل تنظيم حياة البشر، سواء ثقة الأفراد بين بعضهم أو بينهم وبين منظماتهم التي ينتمون إليها، فقد ذكر مصطلح الثقة بمعاني مرادفة لها في القرآن الكريم، والتي ترمي إلى تمتين روابط الثقة والتي وصى بها الله سبحانه وتعالى، ويمكن إيجازها في العناصر التالية:¹

- **توافق العمل مع القول:** تدعو الدين الإسلامي القادة ليكونوا أكثر الناس حرصاً وتطبيقاً للسلوكيات التي يدعون الموظفين التحلي بها، فيقول الله سبحانه وتعالى: " **﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾** " (سورة البقرة: الآية 44)

- **الوفاء بالوعد:** تحث الشريعة الإسلامية على ضرورة وفاء الإدارة بوعود تكون متأكدة من قدرتها على تنفيذها، وكذا الحفاظ على أسرار الموظفين فهم عبارة عن أمانة في المنظمة، وبالتالي تقوية ثقة الموظفين في المنظمة، يقول الله تعالى: " **﴿وَلَا تَقْرُبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾** " (سورة الاسراء: الآية 34)، كما يقول سبحانه وتعالى: " **﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾** " (سورة المؤمنون: الآية 8)

- **محاربة الرياء والغيبة والنميمة بين العاملين:** الدين الإسلامي يوضح بان انتشار مثل هذه السلوكيات في المنظمات بين الموظفين يؤدي إلى سوء العلاقات التنظيمية، وبالتالي ضعف ثقة الأفراد ببعضهم البعض وبرؤسائهم، يقول المولى

¹ - حمودة سالم عبد الواحد، التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020، ص-ص: 31 - 32

عز وجل: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَ لَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٣﴾ " (سورة الحجرات: الآية 12)

يوجه الاسلام بهذه النظرة الفرد والجماعة والتنظيم إلى إرساء دعائم متينة للثقة، لا ترزعها نزوة، ولا تحطمها مزاجية، ولا تقف في مواجهتها أنانية فردية، بل توجب على كل فرد أينما كان موقعه في التنظيم على بناء أركان الثقة ومد جسورها وتوفير مقوماتها.

في حين أنّ الاهتمام العلمي بالثقة برز في بداية الخمسينات بوصفها موضوعاً رئيساً في علم النفس، حيث أنّ الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأنّ هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة¹، ونجد الدراسة التجريبية للثقة كانت في أواخر الخمسينات إذ قام (Morton Deutsh, 1958) (بسبب التوجه نحو إيجاد حلول تحسباً لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة السباق نحو التسليح الناتجة عن تلك التوترات) بدراسة الثقة من خلال إستخدام ألعاب ذات مزيج من الدوافع وذلك في تجارب مختبرية بإشراك أشخاص غرباء عن بعضهم البعض، فشرح الثقة بعبارات سلوكية من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتجة عن ذلك التعاون.²

بينما برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي، إذ وصف (Goffman, 1963) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي والدور الجوهرية للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، فالإنسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى الممات، فالثقة هي ذلك الشعور الذي يكون مطلوباً ضمن العائلة وبيئة المدرسة وحياة العمل وبين الأصدقاء.³

مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أنّ المدرسة الإنسانية إهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري، وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم

¹ - نسرین غانم عبد الله أبو شايوش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص-ص: 15-16

² - Moran, Megan Tschannen , Hoy, Wayne K., " Trust in schools: A conceptual and empirical analysis", *Journal of Educational Administration*, Vol. 36, No. 4, PP. 334 - 352 , (1998), pp: 335

³ - تيسير زاهر، زكريا سلامة، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية (دراسة تطبيقية على المعهد العالمي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد(30) العدد الأول، سوريا، 2014، ص-ص: 289-316، ص 300

الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.¹

وبهذا أصبح موضوع الثقة مجال اهتمام نظريات التنظيم، فوصف **ماسلو (Maslow)** تحقيق الذات الإنسانية يستحق الثقة وفي نفس الوقت يستحق ثقة الآخرين²، أما **مكروجور (Mcgregor)** في نظريته "Y" ركز على مفهوم الثقة لدى العاملين، كما أوضح **ليكرت (Likert)** الارتباط بين نجاح المجتمع الصناعي وبين قدرة القادة الإداريين على إذكاء وتطوير روح الثقة بين العاملين ومنظمتهم³.

بينما تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية خلال السبعينات وذلك عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، فالأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل **(Luhman, 1979)** الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة.⁴

إنحصر مفهوم الثقة منذ سنوات حول إعتبارها كمتغير في دراسة الاتصالات **communication** فقط، بينما هي ليست كذلك، لأن مكان العمل به متغيرات كثيرة تختلف عن المنزل أو قاعة المحاضرات أو عيادة الطبيب، فنجد العديد من الكتاب الذين تحدثوا عن دور الثقة في التنظيم من ناحية فلسفية أمثال أوشي "Ouchi" سنة 1981 وبيتر وواترمن "Petars, Waterman" سنة 1982.⁵

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، حيث أكدت النظرية اليابانية **(Z)** للمفكر أوشي "Ouchi" سنة 1981 عن فلسفة الإدارة اليابانية القائمة على مفهوم الثقة؛ حيث أن الثقة والإنتاجية أمران متلازمان، وإعتمدت النظرية على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة) إذا كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.⁶

فنجد المؤسسة اليابانية تقوم على الثقة المتبادلة بين المشرف والمرؤوس التي تسهم في ربط الفرد بالنظام، وربط النظام بالفرد، فالميزة الأساسية للمؤسسة اليابانية، أنها تتبع النظام الإداري المفتوح الذي يرسخ الحفاظ على جسور من الثقة بين

¹ - عيادة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص-ص: 14-15

² - A. Maslow, **Motivation and Personality**, McGraw-Hill, New York, 1970

³ - R. Likert, **New Ways on Managing Conflict**, McGraw-Hill, New York, 1976

⁴ - عيادة سعيد ديب بنات، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 14-15

⁵ - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حازم للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، السعودية، 2003، ص: 280

⁶ - عيادة سعيد ديب بنات، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 14-15

المشرف والمرؤوس وهذه النظرة الشمولية للأمور تحمل العاملين في جميع المستويات على التعامل فيما بينهم على أسس الإنسانية المتكاملة، فيسود في هذا النظام جو من الاتصال المفتوح والثقة التي تولد الشعور بالولاء والانتماء وعنصر أساسي في أي علاقة إنسانية إيجابية لأنها تخلق بيئة تعاونية وتعطي الأفراد شعورا بالأمان والاتصال.¹

وخلال مرحلة التسعينات نال موضوع الثقة اهتماما متزايدا بين علماء الإدارة والباحثين نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات؛ لذلك أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيله أكثر، فتوصلت دراسة الطجم سنة 1990 إلى وجود علاقة بين الاحتياجات الانسانية التي وضعها ماسلو في "سلم الاحتياجات" ومدى ارتباطها بمكونات الثقة التنظيمية في المؤسسات والوزارات والشركات العامة في السعودية.²

لذا في القرن الواحد والعشرين ازداد الاهتمام بالثقة التنظيمية لأنها أحد العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء في عصر العولمة الذي يغلب عليه الانفتاح في المعلومات والمعرفة التي باتت البشرية معتمدة عليها.³

يتضح جليا من مختلف مراحل تطور مفهوم الثقة التنظيمية أن الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في المؤسسات، أدى إلى ضرورة البحث عن الأساليب أو المكونات التي ترفع ثقة هذا العنصر تجاه التنظيم الذي ينتمي إليه، وتسعى مؤسسات اليوم جاهدة لتقديم خدمات أو منتجات ذات نوعية متميزة باعتمادها على العنصر البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية معا، وبهذا تزداد الحاجة إلى الاهتمام والاستثمار في العنصر البشري الذي لا يقل أهمية عن الاهتمام بالجوانب المادية والتقنية في المؤسسة إن لم تكن أكثر أهمية.

ثانيا: تعريف الثقة التنظيمية

لقي تعريف الثقة التنظيمية اهتمام كبير من الباحثين خلال فترات متعاقبة من الزمن، وكان فهم الباحثين لها مختلف، وربما هذا الاختلاف يرجع لنوع البيئة أو لاتجاهاتهم الفكرية أو للاهتمامات في تلك الفترة، وقبل أن نعرض عن تعريف الثقة التنظيمية اصطلاحا فسوف نعرفها من الجانب اللغوي أولا.

• الثقة لغة

عرفت الثقة عند ابن منظور: بأنها مصدر وَثِقَ به يَثِقُ، بالكسر فيهما، وَثَاقَةٌ وَثِقَةٌ إِيْتَمَنَهُ، وأنا وَاثِقٌ به وهو مَوْثُوقٌ به، وهي مَوْثُوقٌ بها وهم مَوْثُوقٌ بهم، ويقال فلان ثقةٌ وهي ثقةٌ وهم ثقةٌ، ويجمع على ثِقَاتٍ في جماعة الرجال والنساء، ووَثِّقْتُ فلانا اذا قلت إنه ثقةٌ، وأرض وثيقةٌ: كثيرة العشب مَوْثُوقٌ بها، وكلا مَوْثُوقٌ: كثير مَوْثُوقٌ به أن يكفي أهله عامهم، وماء مَوْثُوقٌ كذلك.

¹ - سرير الحرشي حياة، التأثير بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفاعلي الاغتراب التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية-، رسالة دكتوراه، ادارة اعمال، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019، ص-ص: 117-118

² - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص: 282

³ - سرير الحرشي حياة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 117-118

والوثاق يدل على حبل أو قيد، وفي الصحاح: اسْتَوْتَقْتُ مع وَثَاقٍ أو وَثِيقَةٍ، والوَيْقُ: الشيء المحكم، ويقال أخذ بالوَيْقَةِ في أمره أي بالثَّقَةِ، ووَثَّقْتُ الشيء تَوَثِيقًا، فهو مَوْثِقٌ، والوَيْقَةُ: الإحكام في الأمر، المِيثَاقُ: العهد، المُوَاطَقَةُ: المعاهدة.¹ وبهذا تدل الثقة على الائتمان بين طرفين؛ الطرف الأول هو الشخص الوثاق والطرف الثاني إما شخص أو مجموعة أشخاص وإما شيء، كما أن ثقة الطرف الوثاق تنتج من مدى عطاء الطرف الآخر المؤمن.

الثقة حسب معجم أكسفورد الانجليزي Oxford: بأنها "الشعور الذي يمتلكه طرف تجاه طرف آخر بإمكانه الاعتماد عليه عند إنجاز عمل متفق عليه، كما تدل على الائتمان والمسؤولية، وأيضا الرعاية والوصاية، والثقة تكون دون تحقيق أو دليل، ونقول يثق **trust** تدل على يثق يعتمد، واثق **Trusting** والوصي **Trustee**".² فركز على أن الثقة عبارة عن شعور الوثاق بإمكانية الاعتماد على الوصي عند إنجاز الأعمال، كما تعبر على الائتمان والمسؤولية وأيضا الوصاية، وتنبع الثقة دون تحقيق أو دليل.

• الثقة إصطلاحا

إنطلاقا من تطور مفهوم الثقة التنظيمية فسوف نوجز أهم تعاريف الثقة التنظيمية، وذلك من خلال فتراتها ومفكرتها:

عرفها روتر **Rottr (1967)** في مقياسه على الثقة بين الافراد في مجال العمل بإعتبارها بأنها " التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة، بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين، سواء كانوا أفرادا أو مجموعات، يمكن الإعتماد عليها".³

كما عرفها غريفين **Griffin (1967)** بأن الثقة "تظهر في سلوك الشخص من أجل تحقيق هدف مرغوب، ولكن غير مؤكد في وضع محفوف بالمخاطر"⁴

عرفها مينك **Minik (1979)** الثقة بأنها: " توقعات الفرد وإنتمائه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكا منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة وبحسب الاتفاق"⁵

¹ - جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، 2003، ص 371

² - Oxford, **Worked power Dictionary**, for Learner of English, Oxford, University press, New York, 2006, p824

³ - J. Rotter, A, **New scale for the measurement of interpersonal trust**, *Journal of personality and Social Psychology*, 1967, No35, p: 651

⁴ - Griffin, K. **The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process**. *Psychological Bulletin* 68:104-20, 1967, p : 105

⁵ - O. Mink, **Developing and Managing Open organization**, Learning Concept, 1979, p46

وذكر سكوت Scott (1980): الثقة عبارة عن قوة إيجابية مشتقة من التعاون المتبادل بين الأفراد.¹

أما حسب كارنفل ووشلر Carnevale and Wechsler (1992) الثقة هي "الإيمان في نوايا أو تصرفات شخص أو مجموعة، وتوقع السلوك الأخلاقي والعادل وغير المهدد، والإهتمامات المتعلقة بحقوق الآخرين"²

وعرفها ماير وآخرون Mayer, James, Davis and David Schoorman (1995) بأنها رغبة طرف في ان يكون عرضة لتصرفات طرف آخر؛ وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الآخر (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤمن (واضع الثقة)، بغض النظر عن قدرته لمراقبة هذا الطرف الآخر أو التحكم فيه، والثقة ليست أن تحاطر بل هو الرغبة في المخاطرة، وتم استخدام العديد من مرادفات الثقة التعاون، القدرة على التنبؤ³

عرفها بيدالت Bidault (1998) بان الثقة هي " الافتراضات التي تفترض بأن الطرف الآخر سوف لن يكون إنتهازي وغير أمين ولهذا السبب سوف لن يقوم بعمل ضار بالآخرين"⁴

ونجد هوي HOY من الباحثين الذين أبدعوا في مجال دراسة الثقة التنظيمية؛ حيث أوضح هوي ومورن Hoy and Moren (2000) الثقة التنظيمية: " رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضة لتأثير بأفعال الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به، وكفاء، وصادق، ومتفتح"⁵، وبجته مع نالت Nault and Hoy (2002) الثقة التنظيمية " مشاعر إيجابية يمتلكها الأفراد حول نوايا وسلوكيات الأعضاء التنظيميين معتمدة على الأدوار التنظيمية، والعلاقات والاعتماد المتبادل بينهم"⁶

ومن جانب آخر تطرق بسرا وقبتا Becerra and Gupta (2003) الثقة: " حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الطرف الآخر"⁷

¹- Scott, K. D. **The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives.** Journal of Management 6:157-75, 1980, p158

²- Carnevale, D. G., and B Wechsler, **Trust in the public sector.** *Administration and Society*, 1992 23:471-94, p473

³- Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 709-734, p712 <http://www.jstor.org/stable/258792>

⁴- Bidault, Francis , Despres, Charles , Butler, Christina , **"Lever aged Innovation: Unlocking the Innovation Potential of Strategic Supply,** *McMillan Press LTD*, London , (1998), p149

⁵- Hoy, W. , Moren, M., **"The Conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus trust scales"**, *Educational and Psychological Research*, Vol. 5, No. 4, PP. 8 - 20 , (2000), p8

⁶- Hoy, J. , Nault, E., **"Trust: the mining ingredient in assessment"**, *International Journal of Engng Education*, Vol. 18, No. 2, PP. 118-136 , (2002),p118

⁷- Becerra , M. , Gupta, A. K., **"Perceived trust worthiness within the organization : the moderating impact of communication frequency on trust or and trust effects"**, *Organization Science*, Vol. 14 , No. 1, PP. 32 - 44, (2003), P33

كما بين نيفو (Neveu) (2009) عن مفهوم الثقة: "اعتقاد الفرد أو المجموعة بأن الآخرين سيقومون بأداء جهد ملخص حسن النية منسجم مع الالتزامات الضمنية منها والظاهرة وأن يكون صادق في أي مفاوضات سبقت تلك الالتزامات، وعدم أخذ مزايا إضافية وأن أتاحت الفرصة لذلك"¹

كما بين بشرت جافد وآخرون (Basharat Javed et al) (2018) الثقة التنظيمية عبارة عن مفهوم ذو مستويين الفردي والتنظيمي، ويمكن التعامل معه في عنوانين كما نقول الثقة في الشخص نقول الثقة في المنظمة، فهي عبارة عن استعداد طرف ما ليكون عرضة لأفعال طرف آخر.²

من كل هذه التعاريف يتبين لنا عدة نقاط حاول الباحثون التركيز عليها، لإعطاء تعريف ملم بجوانب الثقة التنظيمية، فنجد أهم هذه النقاط مجتمعة في العناصر التالية:

- للثقة طرفين الأول الواثق أو مانح الثقة؛ المتمثل في الفرد أو المجموعة، والطرف الثاني الوصي أو الموثوق؛ المتمثل في الأفراد أو المجموعة أو المنظمة؛
- الثقة عبارة عن سلوك إيجابي من الواثق؛ الناتج عن توقع السلوك الإيجابي من الموثوق؛
- الثقة عبارة عن توقع إيجابي مسبق من الواثق كي يحقق الموثوق مصالح مشتركة لطرفي الثقة؛
- تنبع الثقة من حسن النية وتحقيق الالتزامات الضمنية والظاهرة؛
- ترتبط الثقة بدرجة الدور والعلاقة والاعتماد المتبادل بين طرفي الثقة؛
- تتميز الثقة بالمخاطرة؛ كونها تركز على التوقعات ولا تستوجب المراقبة والتحقيق من طرف مانح الثقة.

التعريف الإجرائي للثقة التنظيمية:

الثقة التنظيمية تعبر عن درجة الشعور الإيجابي للموظف نحو إدارة المؤسسة (إدارة القسم المنتمي إليه وإدارة سائر المؤسسة)، بالإضافة لأعضاء المؤسسة من رئيس مباشر وزملاء عمل؛ وهذا الشعور الناتج من مدى تحقيق رغبات الموظف تبعاً لنظريته القبليّة لمختلف الخصائص الإيجابية لكل من الإدارة والرئيس والزملاء ومدى وفائهم بالالتزامات المتفق عليها، مع الحفاظ على المصالح المشتركة للموظف والمؤسسة، بغض النظر عن المخاطر المحتملة مستقبلاً، كما ينبثق عنه سلوكيات إيجابية تحقق أهداف كلا الطرفين الموظف والمؤسسة.

ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية:

¹- Neveu, V., "Organizational trust: definition and measurement", *Journal of work Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 3, PP. 11-22 , (2009), p240

²- Basharat Javed, Mohammed Y A Rawwas, Sujata Khandai, Kamran Shahid and Hafiz H Tayyeb, **Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect**, *Journal of Management & Organization*, Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management, 24:3 (2018), pp. 388-405, p191

الثقة التنظيمية من المواضيع التي تهتم بها المنظمة والتي تمتاز بخصائص تنفرد بها عن المواضيع الأخرى، فحاول الكثير من الباحثين إبراز هذه الخصائص التي نذكر منها: ¹

- توجد الثقة في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات في بيئة الأعمال؛
 - انها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الاخر لأننا نحتاج الى عمله او خبرته المهنية، كما انه يحتاجنا لأغراض مقابلة؛
 - أن الثقة تحث على مفهوم الشخصية الإيجابية؛
 - درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها تمتاز بالصعوبة.
- وحدد هوي وموران Hoy and Tschannen- Moran 2003 خمس عناصر تميز الثقة عن غيرها وهي: ²
- 1- الإحسان **Benevolence**: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف؛
 - 2- المعولية **Reliability**: المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى؛
 - 3- الكفاءة **Competency**: المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة؛
 - 4- الاستقامة **Honesty**: شخصية الشخص المؤتمن وسلامته ونزاهته ومصداقيته؛
 - 5- الانفتاح **Openness**: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين.

ومن هذه الخصائص يتضح بأن الثقة التنظيمية تمتاز بخصائص ضمن البيئة التي يعمل بها الموظف وخصائص تخص الطرف الذي تمنح له الثقة؛ فعلى المؤسسات إدراك بأن الثقة موضوع صعب المنال لذلك عليها أن تهتم بتقليص فجوة المخاطرة لدى الموظف في كسب ثقته عبر المستويات التنظيمية، مع الحرص على إمتلاك أعضائها بخاصية الاحسان، المعولية، الكفاءة، الإستقامة، الإنفتاح.

رابعا: أهمية تبني الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أهمية بالغة من أجل السير الحسن الذي يؤدي المؤسسات لبر الامان، ولذلك ذكر العلماء

والباحثون عدة نقاط تعبر عن هذه الأهمية، نوجزها فيما يلي:

- تساهم الثقة في تحديد فعالية العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق؛
- الثقة تساعد مسؤولي المؤسسات بإتخاذ قرارات إدارية بكفاءة وفعالية، بالتركيز على أهمية العلاقات القائمة على

¹ - موفق سهام، ضيف أحمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، ص -ص: 32-50، ص: 35

² - Aydan Kursunoglu, **An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables**, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Elsevier , 1, 2009, pp: 915–920, p: 916

- الثقة، مثلما تجلت في المنظمات اليابانية وما حققته من نتائج إيجابية للمجتمع الياباني.¹
- تنص نظرية تكلفة المعاملات أن النظام الاقتصادي بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص يتطلب الثقة لتبني أسس ومعايير أخلاقية في المجتمع كأساس لعملية تجارية ناجحة.
 - ارتباط الثقة بالسلوك الأخلاقي فالثقة أسلوب القيادة وممارستها²
 - تلعب الثقة التنظيمية في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين وتحقيق فاعلية المؤسسة، فالثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية³
 - الثقة العالية تزيل المخاوف للأفراد بتشجيعهم على الاشتراك في التبادلات الاجتماعية والتفاعل التعاوني.
 - تساهم في بناء الميزة التنافسية كونها تساعد في تكوين رأس المال الفكري في المنظمة والذي يرفع الالتزام ويحقق المرونة والعمل الجماعي، والثقة عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن الاستثمار فيه وتطويره⁴
 - الثقة هي العامل المحوري في تحقيق النجاح للمنظمات، وهي شرط أساسي للعلاقات الشخصية الإيجابية في مختلف السياقات وفي الحالات التي تتطلب: التعاون المتبادل - أفعال فريق العمل - ولاء المجموعة⁵
 - الثقة هي العنصر الحاسم لتطوير الشبكات الاجتماعية: فنظرية الشبكة هي محاولة لشرح تفاعلات الشبكات في المنظمات، أكثر طريقة فعالة لمراقبة الموظفين بدأت بأكبر عنصر الشبكة وانتقلت إلى أصغر عنصر ممثل في الموظف.⁶
 - اعتبر شيا Shea (1948) بأنها المركب السحري في الحياة التنظيمية، والزيت الذي يقلل الاحتكاك، والرابط الذي يجمع الأجزاء المنفصلة معاً، والمحفز الذي يسهل العمل، وليس هناك ما يمكن أن يحل محلها، أو يقدم النتائج نفسها.⁷

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطحجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص: 270

² - Basharat Javed, et al. **Op.Cit**, p391

³ - كمال مخامرة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد 41، 2018، ص: 234-251، ص 238

⁴ - الهاشمي بعاج، رملية لعمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص-ص: 303-324، ص: 306، 308

⁵ - تيسير زاهر، مرجع سبق ذكره، ص 301

⁶ - LA JUAN PERRONOSKI FULLER, **TRUST: A PATHWAY TO OVERCOME TACIT KNOWLEDGE TRANSFER BARRIERS**, Doctor of Philosophy in Business Administration, Trident University International, Cypress, California, 2018, p16

⁷ - ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص: 75

بهذا نلمس الأهمية البالغة للثقة التنظيمية داخل المؤسسة باعتبارها شبكة اجتماعية نواتها الموظف، فهي تربط العلاقات بين الأفراد وتغرس الأسس الأخلاقية فيهم، كما أن انتشار الثقة داخل المؤسسة يساهم في رسم صورة ذات ميزة تنافسية أمام المؤسسات الأخرى من خلال إنتاجيتها وفعاليتها، إذن فالثقة التنظيمية تعتبر كضرورة استراتيجية على المؤسسة تبنيتها.

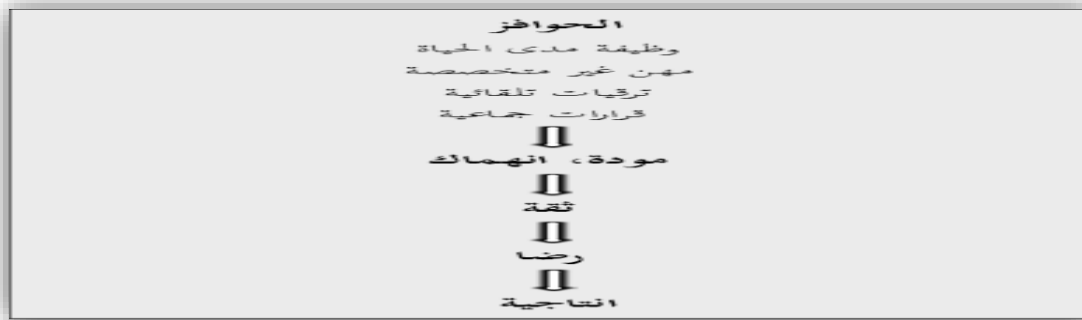
المطلب الثاني: نظريات قياس الثقة التنظيمية

أكدت العديد من البحوث على أن موضوع الثقة في الأدبيات موضوع واسع، كون الثقة بناء علائقي يتضمن جوانب كيفية تفاعل أصحاب المصلحة في المنظمة مع بعضهم البعض ومع المنظمة ذاتها، لذلك وجب معايير معينة تنظم السير الحسن في المنظمة، فظهرت العديد من النظريات توجه عمل أصحاب المصلحة ومست الثقة التنظيمية بصفة مباشرة على يد العديد من الباحثين في الإدارة برؤى مختلفة، ومن بين أهم هذه النظريات نجد:

أولاً: نظرية ويليام أوشي (Z)

من أهم النظريات التي تهتم بسلوك الأفراد داخل المؤسسات نجد النظرية (Z) على يد رائدها الياباني ويليام أوشي والتي تقوم على: "العامل الإنساني؛ وروح الجماعة؛ إشراك العمال في اتخاذ القرارات؛ وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية؛ والشعور بالملكية لكل مؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة؛ وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص"، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية (Z) "الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة"¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-1): نظرية ويليام أوشي (Z)



المصدر: منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص: 32

¹ - منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015،

من الملاحظ أن نظرية أوشي أبدت أهمية الفرد في المؤسسة، فتؤكد النظرية على أن الثقة لا تأتي مباشرة وبسهولة وإنما بالتركيز على توفير حاجات الفرد ودوافعه المهنية، وكون المؤسسة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط وسلطات رسمية وغير رسمية، فعليها إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على العمل الجماعي فتغرس المودة بينهم، فتبنى الثقة داخل المؤسسة التي تنتج رضى مختلف الموظفين، وبهذا يرتفع مستوى الإنتاجية الذي يعتبر كهدف تنو له المؤسسة.

ثانيا: نظرية توري أو "نظرية مستوى الثقة" The TORI Theory or (Trust-Level Theory)

نظرية اخترعها جاك جيب Jack Gibb وتم تطويرها على يد زوجته لورين Lorraine، نظرية تم تصميمها كأداة للتحقيق، وسميت بنظرية توري TORI تبعا لإختصار مشتق من الجمع بين الأحرف الأولى من كل العناصر الأساسية للنظرية الوثوق، الانفتاح، الإدراك، الاعتماد المتبادل¹، والمتمثلة في:²

- الوثوق Trust: يكتشف أعضاء الفريق من هم ويطورون أسلوب عملهم ويركزون على نقاط قوتهم وكذلك صقل مهاراتهم لتحسين ظروف حياة أفراد المنظمة وتقديم خدمات في أحسن صورة
- الانفتاح Openness: إستكشاف وخلق طرق للتخلي بالشفافية في جميع الاتصالات والإعتراف بأوجه القصور، عدم الحكم على الزملاء دون خبرة مسبقة على إختلافاتهم
- الإدراك Realization: العيش بشغف في تقديم الخدمة الذي تحتاجها الوظيفة
- الاعتماد المتبادل Interdependence: الإكتشاف والإبداع مع الزملاء، الإحترام، السماح لبعضهم البعض بحرية إبداء الرأي وتقديم أفضل ما لديهم.

يؤكد جيب Gibb (1978) أن الفريق ينمو بوجود الثقة أولا لأنهم يتعدون عن التفاعلات القائمة على الخوف، وعندما تكون الثقة موجودة فإنها ستظهر جليا في اتباع الطرق بين أعضاء الفريق السلوك الشخصي والودي، تبادل الأدوار والانفتاح سلوك شفاف الحزم والصدق وبالمثل سلوك مرضي ومتربط فهي كلها جوانب لا بد منها في أي إدارة، ففي مجال التعليم من حيث صلتها بالثقة مع الفرق إفتترضت نظرية توري أنه من أجل تحسين الثقة داخل أي بيئة منظمة مثل: القوانين البروتوكول والقواعد واللوائح التي تضعها المنظمة وتأثيرها على مثل: القوانين الخاصة يجب مراعاة أعضاء التعليم

بالإضافة لذلك يمكن تحسين النتائج التنظيمية مع نظرية توري لأنها يمكن أن تزيد من الاتصالات مثل أيضا قد

¹ - Gibb, J. *Trust: A new view of personal and organizational development*. Los Angeles CA: Guild of Tutors Press, 1978, p461

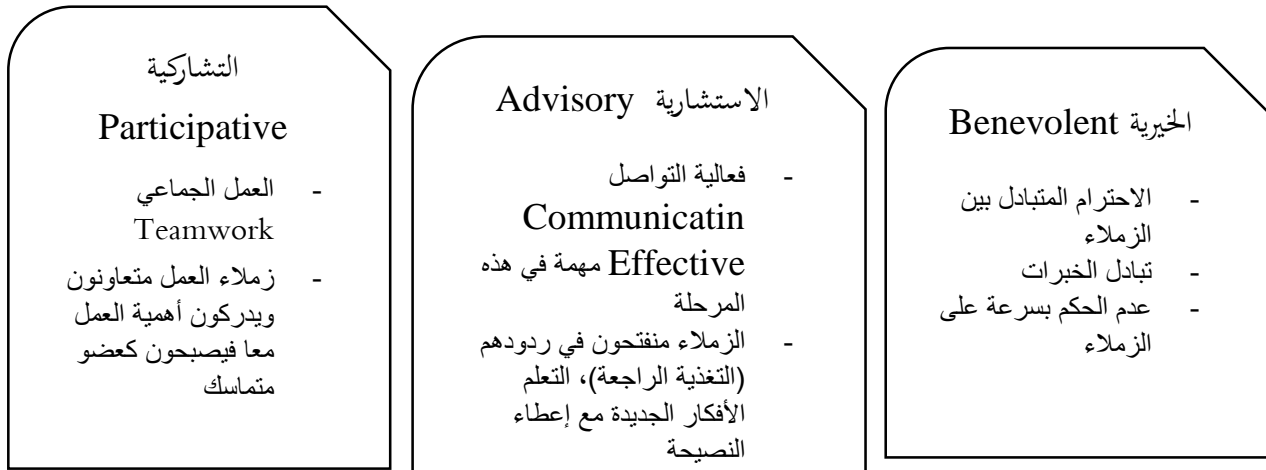
² -Monica M. Mallet, **EXPLORING THE VALUE OF TRUST BETWEEN TEAMS OF SPECIAL EDUCATION TEACHERS AND PARAPROFESSIONALS, Doctor of Education in Organizational Leadership**, Pepperdine University, Published by ProQuest LLC, January, 2017, p17

تؤدي زيادة الثقة الى زيادة رغبة الفريق والانفتاح على مواجهة القضايا لانهم يشعرون بالأمان لمواجهة المشاكل دون خوف أو إنتقام مما يجعل عمل الفريق أكثر سلاسة، بناء على نظرية مستوى الثقة يجب أن تحتوي البيئة عالية الجودة (مقياس الجودة البيئية) على ست صفات لكي تكون فعالة:

1- مستوى ثقة عال كما يتضح من إنخفاض مستوى الخوف	4- إحترام الذات كما يتضح من شعور الناس بالرضا عن أنفسهم
2- انخفاض القيد كما يتضح من إنخفاض التهديد	5- مدى التراء كم يتضح من النمو المهني والتنظيمي المستمر
3- تحسين عمليات إكتشاف الأربعة الوجود، الاظهار، الرغبة، والتدخل	6- إنخفاض الدفاعية بين الموظفين بالنسبة للعديد من الممارسين

وكان مقياس الجودة البيئية: لمناخات العمل الحالية، تعزيز التغيير، تحسين الحياة، وكذلك العلاقات داخل المنظمة تم تكييف الشكل لتوضيح التسلسل الهرمي المطلوب في مرحلة الجودة البيئية من حيث صلتها بالإضافة الى ذلك نظرا لأن كل بيئة تختلف بناء على العوامل مثل الثقافات المتنوعة الوضع الاجتماعي والاقتصادي القيم والرغبات التي تكون بارزة: ¹

الشكل رقم (1-2): نظرية مستوى الثقة



Source: Monica M. Mallet, **EXPLORING THE VALUE OF TRUST BETWEEN TEAMS OF SPECIAL EDUCATION TEACHERS AND PARAPROFESSIONALS**, Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University, Published by ProQuest LLC, January, 2017, p19

وقدم جيب مقياس تقييم يتكون من 96 سؤالاً لتشخيص مستوى ثقة الفريق؛ يتم تسجيل الشخص الذي يأخذ المقياس ثمانية مجالات:

أربعة منها تصور الشخص نفسه في الفريق من حيث (مبادأة الثقة trusting-being، إظهار الانفتاح-opening، showing، تحقيق الادراك realizing-growing والتبادل الاجتماعي interdependence-teaming)، وأربعة في نفس

¹- Ibid. pp: 19-20

المجالات التي يجسد إحساسهم بما يبدو عليه الفريق مثل: العضو الذي يحصل على درجات عالية في مجال الثقة لديه؛ يوضح ثقة عالية بنفسه كشخص و كعضو في الفريق، بالإضافة الى ذلك الذي يرى اعضاء الفريق كأشخاص موثوق فيهم لأنها بيئة عمل ايجابية وممتازة، على العكس من ذلك عضو الفريق الذي يحصل على الدرجات المنخفضة في مجال الثقة بالنسبة له أو لأعضاء الفريق بالإضافة الى ذلك يميل الى الشعور بان بيئته سلبية أي لا تشجع على العمل.

ثالثا: نظرية سرعة الثقة The Speed of trust Theory

تؤكد نظرية سرعة الثقة ان الثقة ليست مجرد فضيلة اجتماعية بل هي بناء ملموس وقابل للقياس يؤثر على نتيجتين: السرعة والتكلفة، فمثال على ذلك: الثقة كمحرك إقتصادي في التعليم لماذا؟: - الثقة منخفضة فمعدل نجاح الطالب ينخفض وترتفع تكلفة التعليم

- الثقة مرتفعة يرتفع معدل نجاح الطالب وتنخفض التكلفة التعليمي

وتطرق كوفي (Covey, 2006) ان الحصول على ثقة عالية يحقق أرباحا كبيرة، بينما ينتج عن الثقة المنخفضة ضريبة، فالثقة قابلة للتعليم وهي واحدة من أهم الكفاءات القيادية حتى الآن، نتيجة لذلك ليس هناك فقط جانب اقتصادي للثقة ولكن أيضا ميزة القيادة للثقة.

كما توضح نظرية سرعة الثقة في جوهرها على ان الثقة تأتي بخمس موجات: الثقة بالنفس، الثقة بالعلاقة، الثقة بالتنظيم، الثقة بالسوق، والثقة المجتمعية.

حيث اعتبروا الثقة بالنفس هي السر الأول في النجاح، ويرى كوفي Covey الثقة بالنفس هي الأساس لبناء علاقة الثقة والحفاظ عليها، لأنها تحدد مدى مصداقية الشخص (الواثق) لنفسه وللآخرين، وحدد أربعة نوايا للمصداقية تساعد على تحديد شخصية الفرد وكفاءته: النزاهة (Integrity)، النية (Intent)، القدرات (Capabilities)، النتائج (Results)؛ فالنزاهة والنية تعكس الشخصية، اما القدرات والنتائج تعكس الكفاءة، كل هذه النوايا يجب ان تكون موجودة من أجل بناء ثقة قوية في العلاقات.

وتحظى ثقة العلاقة بعدد كبير من السلوكيات الواجب ان تكون موجودة لدى الافراد الموثوق بهم للغاية، فسلوك الشخص هو مؤشر واضح على شخصيته وكفاءته، هناك 13 سلوك:

- خمسة مرتبطة بالشخصية وهي: تحدث مباشرة، أوضح الاحترام، خلق الشفافية، تصحيح الأخطاء، إظهار الولاء.
- خمسة مرتبطة بالكفاءة: تقديم النتائج، التحسن، مواجهة الواقع، توضيح التوقعات، ممارسة المساءلة
- ثلاثة حول الشخصية وسلوكيات الكفاءة: استمع أولا، احتفظ بالالتزامات، قم ببناء الثقة.

ويتم التحقق من صحة السلوكيات من خلال الخبرة والبحث وتعد هذه السلوكيات كطرق لتمثيل كيفية تعزيز الثقة مع التطبيق يوجد حسابان للثقة في العلاقة، يتم تخصيص حساب واحد لكل شخص ضمن العلاقة، حيث ان لكل شخص وجهة نظر مختلفة حول ما سيضيف إليه أو يتضاءل من الثقة:¹

- إذا كانت سلوكيات الشخص تعكس ما هو عليه يعني يتم اجراء الايداعات في حساب الثقة
- إذا كانت سلوكيات الشخص غير مطابقة لكلماته أي يتم اجراء عمليات السحب من حساب الثقة
- إذا كانت سلوكيات الثقة تستخدم بشكل متطرف فانه يمكن ان تحدث عمليات السحب من حساب الثقة.

رابعاً: نظرية ثقة الالتزام Commitment Trust Theory

اقترح مورغان وهانت (Morgan and Hunt, 1994) أن الالتزام بالعلاقة والثقة أمران أساسيان متغيرات للعلاقة الناجحة لأنها تتقدم وتعزز التكيف بين علاقة سلوكيات الأفراد وتشجيعهم للحفاظ عليها للمدى الطويل ذا الصلة. حيث يؤكدان أن العلاقات التي تتمتع بالثقة والالتزام تكون أكثر تسامحاً كون الطريق محفوف بالمخاطر لأن الافراد المشاركين في العلاقة يعتقدون بأن كل طرف يستعمل بما يعود بالنفع على كل طرف على المدى الطويل. تفترض نظرية الالتزام والثقة أن الثقة والالتزام يتوسطان العلاقة بين خمسة سوابق أي:

فوائد العلاقة (relationship benefits)، تكاليف إنهاء العلاقة (relationship termination costs)، القيم المشتركة (shared values)، التواصل (Communication)، السلوك الانتهازي (Opportunistic Behavior) وخمسة نتائج:

الإذعان (acquiescence)، الميل إلى المغادرة (propensity to leave)، التعاون (cooperation)، الصراع الوظيفي (functional conflict)، عدم اليقين في اتخاذ القرار (decision-making uncertainty).²

يعرف هولد فورد ووايت (Holdford & White, 1997) التزام العلاقة بأنه: " الرغبة الدائمة في الحفاظ على قيمة العلاقة " ويمكن أن تنشأ إلتزامات العلاقة بين الافراد أو المنظمات ويتحسن التزام العلاقة عندما تكون قيم أصحاب المصلحة متشابهة ومشاركة بنسبة كبيرة، هنا إنهاء العلاقة بينهم سيضعهم في وضع غير لائق وبقاء العلاقة يعزز الفوائد والتي تفوق إنهاء العلاقة.

¹- Covey, S. *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York, NY: Simon & Schuster, Inc. 2006, p: 46

²- Robert M.Morgan & Shelby D.Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, *Journal of Marketing*, Vol 58, July, 1994, pp20-38, pp: 22-23

على غرار الضريبة التنظيمية لكوفي في نظريته سرعة الثقة يتم وصف تكاليف انهاء العلاقة على انها تصور صافي الخسائر المرتبطة بالجانب المالي والعاطفي أو الوقت الذي ينتج عن فسخ العلاقة بالإضافة الى خسارة صافية لا يمكن استعادتها أو استبدالها من قبل شخص بديل.

فالشركاء الذين يتشاركون قيما متشابهة حول السلوكيات والاهداف والسياسات المناسبة من المرجح ان يكون هناك التزام في العلاقة، فالمعلمين الذين مروا بتنشئة اجتماعية مهنية أي يتبنى الفرد الأهداف والمثل وقواعد السلوك من المهنة فمن المرجح ان تحافظ على العلاقة.¹

خامسا: الثقة في العلاقات Relational Trust

برزت النظرية على يد كولمان ريفريد (Colman, 1990) فاعتبر الثقة في العلاقات بأنها رأس المال الاجتماعي (Social Capital) والمقصود به حسبه "رأس المال الاجتماعي عبارة عن كيان يدمج العلاقات العلائقية بين الافراد داخل نظام اجتماعي"، في المقابل فان رأس المال البشري (Human Capital) بناء كامل مشتق من التعليم، فـرأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي هما عبارة عن منتج غير ملموس في المنظمات (Intangible Product)، في حين يتم اكتساب رأس المال البشري من خلال الوسائل التعليمية ويتم تطوير رأس المال الاجتماعي واستدامته من خلال العلاقات.

فحدد كولمان عاملين يعززان رأس المال الاجتماعي إغلاق الشبكة الاجتماعية **social Network closure** والجدارة بالثقة **trustworthiness**:²

- إغلاق الشبكة الاجتماعية **social Network closure**: كثافة العلاقات الموجودة داخلها وهذا يسهل التواصل بين الأعضاء ويخفف من سوء الاتصالات، والتي اذا تركت دون معالجة تؤدي الى الخلافات وإنهيار الثقة، وجادل كولمان 1990 بان رأس المال الاجتماعي يلعب موردا مهما في الحفاظ على أعراف المجتمع
- الجدارة بالثقة **trustworthiness**: تعمل الروابط العلائقية الكثيفة في شبكة ذات رأس مال اجتماعي مرتفع على نقل المعلومات الأساسية، وربما العمل على مراقبة وتنفيذ الالتزامات المتبادلة بين الأطراف، اجتماعيا يتم تقييم المعايير المرغوبة بينما تتم المعاقبة على الإجراءات غير المرغوب فيها هذه الخاصية الاجتماعية بالشبكة الاجتماعية.

واعتمد كولمان ان عمل منظري الاختيار العقلاني داوس (Dawes) (1988) وهاردين (Hardin) (1993) ووليامسون (Williamson) (1993) ركزوا على الظروف والحوافز التي تحفز الأفراد على الثقة ببعضهم البعض وكيفية

¹- Monica M. Mallet, **Op.Cit**, p: 25

²- Coleman, J. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University, 1990

تقييم الأفراد للفوائد والخسائر المحتملة المرتبطة بالإجراءات التي قد يقومون بأخذها، بالنظر الى عدم اليقين هذا، من هذا المنظور يصبح تشكل الثقة عملية حساسية بموجبها يقرر الفرد ما اذا كان سينخرط في اجراء ما مع فرد آخر يندمج أم لا، فسعى كولمان الى تقديم شرح للنشاط على مستوى جزئي الذي يدعم الأداء الاجتماعي للشبكات الفعالة. يرى شنايدر (Schneider 1996) بناء على أفكار كولمان حول الجدارة بالثقة في الشبكات الاجتماعية بان الثقة الاجتماعية هي ملكية جماعية لمؤسسة إجتماعية، على عكس منطري الاختيار العقلاني الذين يعتمدون حصريا على دوافع المصلحة الذاتية والمكاسب المادية لشرح الإجراءات الفردية.¹

وفي الأخير تستلزم الثقة العلائقية تفاعلا ديناميكيا للسلوك الفعلي وتميز النوايا في سياق الالتزامات المشتركة بين مختلف الأطراف؛ فتقل الثقة عندما يدرك الافراد أن الاخرين لا يتصرفون بطرق تعبر عن تلك الالتزامات المشتركة، وبالتالي فان الوفاء بالالتزامات التي تقوم عليها الثقة العلائقية لا ينطوي فقط على فعل الشيء الصحيح، ولكن أيضا مراعاة ما ينظر اليه على انه سبب من أسباب الصواب.

سادسا: نظرية التبادل الاجتماعي

حسب غولدنر (Gouldner 1960) أصبح الأساس النظري السائد الذي يلزم المعاملة بالمثل بمثابة آلية

بداية للعلاقات الشخصية، والعناصر التالية توضح أسس النظرية:

- مدى إمتلاك الشريكين الرغبة في تبادل الموارد ذات القيمة المتزايدة يقوي علاقة التبادل بمرور الوقت.
- توفير المال والمعلومات يمكن أن تكون المصادر أيضا إجتماعية وعاطفية
- الثقة نتيجة لتبادلات الاجتماعية المواتية للحالة النفسية التي تشمل على نية القبول
- قابلية القراءة على أساس التوقعات الإيجابية للنوايا أو السلوك

ومنه الثقة مرتبطة بالصدق والنزاهة والإهتمام في التواصل ويؤكد إيجابية العلاقات بين الأطراف المترابطة.

يجادل براداش واكسلس (Bradach and Eccles 1989) بأن مقدار الثقة في الموظفين ينعكس في الطريقة التي تتحقق بها الأشكال التنظيمية الجديدة، ترتبط المستويات الأعلى من الثقة بمستويات أقل من التحكم (السيطرة)، وبعبارة أخرى فان الطرق التنظيمية يمكن استخدام الحوافز لتوجيه سلوك الموظفين، ممارسات ومستويات الموارد البشرية والى أي مدى يتم الوثوق بهم.

بالرغم من أن القيمة التفسيرية لنظرية التبادل الاجتماعي قد تم تسجيلها ومعترف بها في مجالات متنوعة مثل القوة الاجتماعية social power، الشبكات networks، العدالة التنظيمية organisational justice، تبادل الأعضاء

¹ - Monica M. Mallet, Op.Cit, p: 26

القياديين leader-member exchange¹.

ويرى Blau بأن العلاقات التبادلية بين طرفين دائما ما تذهب الى وراء التبادل الاقتصادي لتضمن التبادل الاجتماعي، أي أن النظرة تغيرت من مفهوم (الجهد مقابل الأجر) إلى فكرة (الجهد مقابل الدعم)، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية الدعم التنظيمي.²

اعتبر روسو Rousseau (1995) ان نظرية التبادل الاجتماعي بأنها نظرية العقد النفسي* والتي تستخدم كأداة رئيسية لشرح ومناقشة علاقة الموظفين بالمنظمة، لذلك تبين ان العقود النفسية ذات اهمية كبيرة في سياق التوظيف، لأنها تساعد الموظفين على تأطير علاقتهم مع المنظمة، والتي بدورها توجه سلوكهم. تتطور الوعود بين صاحب العمل والعامل غالبا خلال التوظيف والتنشئة الاجتماعية والتفاعل مع زملاء العمل والمشرفين، هم ذاتيون بطبيعتهم فيصعب على المنظمات فهمها وتنفيذها، هذا يعني ان العقود النفسية تختلف بين الافراد حسب سنهم وقوتهم وموقعهم في المنظمة ومتطلبات عملهم.

تميز الأبحاث السابقة بين أبعاد العقود النفسية: الالتزامات العلائقية والمعاملات (العقود العلائقية relational contracts: السلع الاجتماعية والعاطفية، في حين تمثل عقود المعاملات transactional contracts: مصالح الموظفين المادية)؛ وهذا يعني أن العقد العلائقي هو ديناميكي، ويتحدد من خلال المنظمات بتوفير أشياء مثل التدريب والتطوير المهني والمعاملة العادلة والأمن الوظيفي في مقابل التزام الموظفين والرغبة في أداء المهام وحتى التي تندرج خارج أوصاف عملها، ويتميز بعد المعاملات للعقد النفسي من ناحية أخرى بتبادلات اقتصادية قصيرة الأجل ومحددة، مثل الدفع والأداء، ومع ذلك، يشير معظم الباحثون إلى أن محتوى المعاملات مشروط بالمحتوى العلائقي، مما يعني أنه لا يمكن رؤيته كأنواع حصرية متبادلة أظهر أن العقد النفسي يتطور من مجموعة من استحقاقات المعاملات، ولكن تتم إضافة الاستحقاقات العلائقية لإظهار نية المنظمة لإقامة نوع مختلف من علاقة العمل مع محتوى أوسع.

هناك امران مهمان في نظرية العقود النفسية خرقا للعقد breach of contract وانتهاك العقد violation of contract. من أجل معرفة ما إذا كان العقد النفسي يؤثر على كل من علاقة العمل وسلوك الموظفين.

¹- Jonas Welander, **TRUST ISSUES WELFARE WORKERS' RELATIONSHIP TO THEIR ORGANISATION**, Mälardalen University Press Dissertations No. 231, Printed by E-Print AB, Stockholm, Sweden, 2017, pp: 20-21

²- عامر علي حسن العطوي، إلهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 8، العدد 3، 2010، ص: 127-144، ص: 130

*- العقد النفسي Psychological Contract: اتفاق بين طرفين غير مكتوب (غير ملزم قانونا) على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا الا انها الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، فهو تبادل متبادل للوعود بين صاحب العمل والعامل ويؤدي الى تصور الاستحقاق والالتزام.

إن خرق العقد هو التصور بأن المنظمة قد فشلت في الوفاء بواحد أو أكثر من التزاماتها أو وعودها التي تضم عقده النفسي، يمكن أن يكون التصور المعرفي لخرق قصير الأجل نسبياً؛ وعندما يستمر وجود خرق وإذا تكررت الاختراقات، فيمكن أن تتطور إلى تفاعلات عاطفية قوية تسمى الانتهاك، ويمكن أن يشمل مشاعر الخيانة والظلم والضيق النفسي الأعمق، حيث تجرب الضحية الغضب والشعور بالإضرار غير المشروع والاستياء لذلك، فليس من المستغرب بأنه ينظر للثقة على أنها عنصر حاسم للحفاظ على العقد النفسي.¹

المطلب الثالث: أنواع الثقة التنظيمية

كما اختلف الباحثون في تعريف الثقة تباينت أيضاً آراؤهم حول أنواع الثقة التنظيمية نجد:

أولاً: الثقة التنظيمية حسب عناصر الثقة في المؤسسة

1- الثقة على مستوى الافراد: يعتبر وجود الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري سواء كانت هذه العلاقة

بين الطبيب ومريضه أو الأستاذ وتلميذه أو الرئيس ومرؤوسيه، فقد وجد جيب 1979 Gibb، أن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصورات له لدوافعه وقيمه وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة، لذلك ذهبت بعض الدراسات الى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشاكل، حيث يؤدي إنعدام الثقة الى التضحية بالافكار الجيدة.²

يعتبر علم النفس الاجتماعي نظرية مرجعية جيدة لمراجعة الثقة بين الأفراد، حيث يعتقد أن الثقة تشمل عنصرين أساسيين:³ أولاً: **الثقة في صدق الشريك**: الذي يشير الى الاعتقاد بأن الشريك يلتزم بكلمته، وفيه بالالتزامات الدور الموعود، وهو صادق، ثانياً: **الثقة في إحسان الشريك**: يعكس الإيمان بأن الشريك هو مهتم برفاهية المنظمة ولن يتخذ إجراءات غير متوقعة من شأنها أن تكون سلبية التأثير.

2- الثقة على مستوى المجموعات: ولبناء المجموعات هناك نوعان من الثقة:

○ **الثقة التعاقدية Contractual Trust**: وهي عنصر أساسي لاستمرارية المعلومات بين الافراد، وهذا المفهوم

يعود للعالم روتر Rotter، حيث يعني به: "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهيًا أو كتابيًا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الإعتماد عليه"، يعني هذا ان الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية بين طرفين على الاقل.

¹- Jonas Welander, **Op.cit**, pp: 22-23

²- عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص: 272

³- Bahar Ashnai, **The Role of Trust at the Inter-Personal and Inter-Organisational Levels in Business Relationships**, the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Humanities, University of Manchester, Manchester Business School, 2013, p118

وتطورت الثقة التعاقدية من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية، وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي، تكون المخاطر أقل في هذا النوع من الثقة، بسبب أن التركيز يكون على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، بدلا من التركيز على الإتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم¹.

وحسب قابوتا Gambetta (1988) يحدد العقد صراحة الاجراء الواجب اتخاذها، التي اتخذتها الأطراف المشاركة في الصفقة وهذا بدوره يندرج ضمن إطار قانوني التي تلزم الافراد بتنفيذ مسؤوليات محددة على عكس الثقة العضوية التي يمكن ان تكون شاملة تقريبا، الثقة محددة أكثر بكثير يتصرف جميع المشاركين وفقا للشروط المتفق عليها اذ لم يلتزم أحد الطرفين بشروط الثقة(الاتفاق)، يمكن اتخاذ الإجراءات القانونية لطلب تعويضات².

○ **الثقة المكشوفة Dislosure Trust** : أتى بهذا النوع سيدنر جوارد Sidner Jourard، تعبر الثقة المكشوفة عن التوقعات بأن الشخص في عملية الاتصالات، حينما يظهر مشاعره وآرائه وقيمه للآخرين، فإنهم سوف يصغون اليه باحترام وإهتمام، ولا يستخدمون هذه المعلومات للاضرار به، وهناك درجات للمكاشفة تبدأ من درجة الأقل خطرا المتمثلة في إظهار الآراء، الى الأكثر خطورة المتمثلة في وضوح المشاركة الوجدانية والمشاركة الشخصية. ففي حالات العمل الجماعي، حين يمارس القائد سلطته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة، أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة، وهما:

○ **الصدقة Friendship**: هي المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة، هذا النوع من المشاركة كما يراها جلاسر Glasser، جزء أساسي يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل فرديا وجماعيا.

○ **المهام Tasks** : هذه تشمل المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة والمهام، وهذا النوع من الثقة يطلق عليه بالامانة Honesty، وخط اجتماعي يمكن تعريف الأمانة، بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق او مشاعر والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

إن مفاهيم الثقة من ناحية سلوكية، والمتعلقة بالمسؤولية Responsibility (الوفاء بالالتزام)، والمشاركة

Involvement (العلاقات الشخصية)، والإخلاص Honesty (المهام المتعلقة بوضوح الشخص)، فإنها يمكن أن

تساهم كأنماط مفيدة لبناء مجموعات عمل ذات ثقة متماسكة.³

ثانيا: الثقة التنظيمية حسب جوانبها: تكون أنواع الثقة التنظيمية على أساس جوانبها سواء الشخصية أو غير الشخصية

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص: 272

² - Monica M. Mallet, Op.Cit, p: 26

³ - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 272- 275

كما يلي: ¹

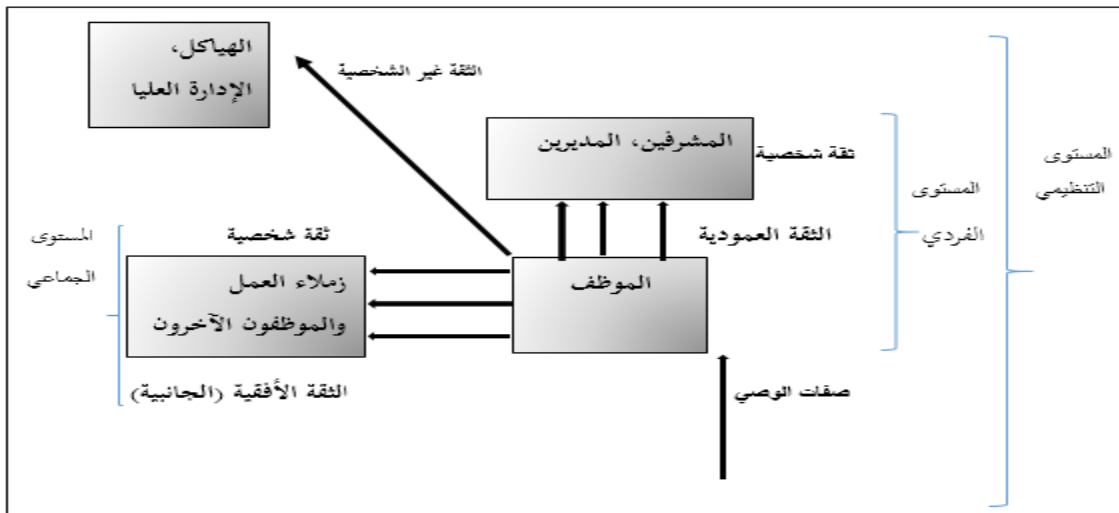
1- **الثقة الشخصية:** ذات جانبيين: ثقة في زملاء العمل وغيرهم من الموظفين وتسمى ثقة أفقية، والجانب

الثاني الثقة في المشرفين والمديرين وتسمى ثقة عمودية، وتحقق بتمتع الطرف الموثوق به بصفات الكفاءة والاحسان والنزاهة، وحسب ماير وديفيز وسيهورمان Mayer Daviz and Sehoorman (1999) الثقة القائمة على الملامح الشخصية: التي تحدث بين طرفي الثقة بناء على طبيعته الشخصية، فيثق كلا الطرفين في بعضهما البعض بغض النظر عما إذا كان هذا الشخص جدير بالثقة أم لا²

2- **الثقة غير الشخصية:** والتي تمثل الثقة في هياكل المؤسسة والإدارة العليا للمؤسسة.

ويمكن تلخيص أنواع الثقة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): أنواع الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ صلاح الدين عواد الكبيسي، رعد فرحان عذيب الكعبي، تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث ميداني)، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، المجلد 26، العدد 120، صص: 1-29، ص 10

² عويبة طالب ابواسنينة، مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 14، 2016، ص 67

المبحث الثاني: المقاربة النظرية لقياس مستوى الثقة التنظيمية

بعد أن أوضحنا أهمية الثقة التنظيمية من مختلف مراحل تطورها إلى النظريات المفسرة إلى أنواعها، ننتقل إلى أهم شيء يساعد في معرفة واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة ألا وهو مختلف الأبعاد التي تقيس الثقة التنظيمية، فوجب علينا أولاً معرفة المستويات التي تظهر بها الثقة التنظيمية وأهم المداخل التي يعتمد عليها المفكرون، وكذا النماذج التي تبناها من وجهات نظر مختلفة ليتسنى لنا في الأخير تحديد أبعاد الثقة التنظيمية المناسبة للبيئة المدروسة والقابلة للقياس.

المطلب الأول: مستويات ومداخل قياس الثقة التنظيمية

أولاً: مستويات الثقة التنظيمية

بناء الثقة التنظيمية يمر بمستويين؛ ثقة أولية ومستوى مرتفع للثقة، ونوجز هذين المستويين كما يلي:¹

1. الثقة الأولية (Initial Trust): تركز الثقة الأولية على ميل الفرد نحو الثقة بالطرف الآخر، حيث لا يكون هناك أي خبرات أو معرفة مباشرة بالطرف الآخر، وترى الثقة الأولية أن الأفعال والسلوك المستقبلي للآخرين يفترض فيه جدارة هذا الفعل وذلك السلوك، والثقة الأولية عند بعض الباحثين يفترض أنها ثقة مستواها منخفض، بينما يرى آخرون أن الثقة الأولية تتميز بإرتفاع مستوى الثقة، ومن وجهة نظر علم النفس الاجتماعي فإنه يوجد عنصران ممددان للثقة الأولية هما: المخاطرة والإعتمادية:

-المخاطرة (Risk): وتعرف بأنها: " إدراك احتمال وجود خسائر كما يفسرها صناع القرار، والمخاطرة في إطار هذا المفهوم لا تتضمن إيذاء عضواً، أو وجود مخاطرة فيما هو معروف، ولكن تتضمن عدم التأكد من الأوضاع البيئية وعدم التأكد من النواتج، إن عدم التأكد من أن الطرف الآخر سوف يتصرف وفقاً لما هو ملائم فهو مصدر المخاطرة، وهو بهذا يرى أن تحمل المخاطرة، وهو بهذا يرى أن تحمل المخاطرة يدعم الشعور بالثقة.

-الإعتمادية (Reliance): ويقصد بها توافر كل طرف على الآخر، حيث إن الإهتمامات من أحد الأطراف لا يمكن أن تنجز بدون الطرف الآخر، وقد حددا (Shepperd and Sherm . 1998) : المستوى العميق من الإعتمادية (Deep Level of Interdependence)، حيث تقل فيها حساسية أحد الأطراف لسلوك الطرف الآخر، التي تبني على سرعة التأثير بأفعال الطرف الآخر (Vulnerability)، والمستوى السطحي من الإعتمادية (Shallow Level of Interdependence)، حيث تقل فيها حساسية أحد الأطراف لسلوك الطرف الآخر، إن مستوى الالتزام سواء بين

¹ - تجاني منصور، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2، الجزائر، 2020، ص-ص: 47-49

الأفراد أو بين المنظمات يتطلب مستوى مخاطرة ومستوى من الحساسية لأفعال الآخر حتى يحدث المستوى العميق أو السطحي من الاعتمادية.

2. الثقة ذات المستوى المرتفع (High Level Trust): يحدث هذا المستوى من خلال المعرفة بالطرف الآخر، وكما أن المخاطرة والاعتمادية محددان للثقة الأولية، فإن المعرفة بالطرف الآخر هي محدد لإرتفاع مستوى الثقة، حيث أن ارتفاع مستوى الثقة إنما يبني على الرغبة في الاعتماد على الطرف الآخر، وهذا من خلال المعرفة بهذا الشخص والمعتقدات عن هذا الشخص وهو ما نطلق عليه معتقدات الثقة (Trusting Beliefs)، والمعرفة بالطرف الآخر إنما تعتمد على عناصر أساسية هي الأمانة (Honesty)، والأفق الواسع (Openness)، والعناية (Caring)، والجدارة (Competence).

ثانياً: مداخل الثقة التنظيمية

من أجل قياس الثقة التنظيمية هناك مدخلين مدخل أساس الثقة ومدخل مرجعية الثقة "بؤرة الثقة":¹

1. مدخل أساس الثقة Trust-base: على أساس توقعات الأفراد تجاه الآخرين وتعتمد هذه التوقعات على اعتبارات نفعية (الكلفة - الربح) وعلاقتها بالخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الواثق والموثوق به وتكون هنا ثقة على نفس المستوى الثقة العاطفية والثقة السلوكية بين الموظفين.

2. مدخل مرجعية الثقة "بؤرة الثقة" Trust Focus: يقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه) أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والمشرفين أو الإدارة العليا).

المطلب الثاني: نماذج قياس الثقة التنظيمية

من أجل تحديد أبعاد الثقة التنظيمية بسهولة وجب معرفة مختلف النماذج التي اعتمدها المفكرون في تحديد موضوع الثقة التنظيمية، وسوف نذكر أهم هذه النماذج:

أولاً: نموذج زاند (Zand, 1972):

سعى المفكر زاند في دراسته سنة 1972 اعتبار الثقة ضرورة تساهم في إيجاد حلول للمشاكل الإدارية، وذلك بوضع نموذج وإثبات فعاليته في المؤسسة، فاستنتج:²

- الثقة تعبر عن سلوك ينقل المعلومات المناسبة، ويسمح بالتبادل والتأثير، يشجع على ضبط النفس لتجنب الإساءة للآخرين

¹ - صلاح الدين عواد الكبيسي، رعد فرحان عذيب الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 11

² - ZAND, Dale E. *Trust and managerial problem solving. Administrative science quarterly*, 1972, p. 229-239, p238

- إذا عملت مجموعة على حل مشكلة هناك مخاوفان: المشكلة نفسها، وكيف يرتبط الأعضاء ببعضهم البعض للعمل في حل المشكلة

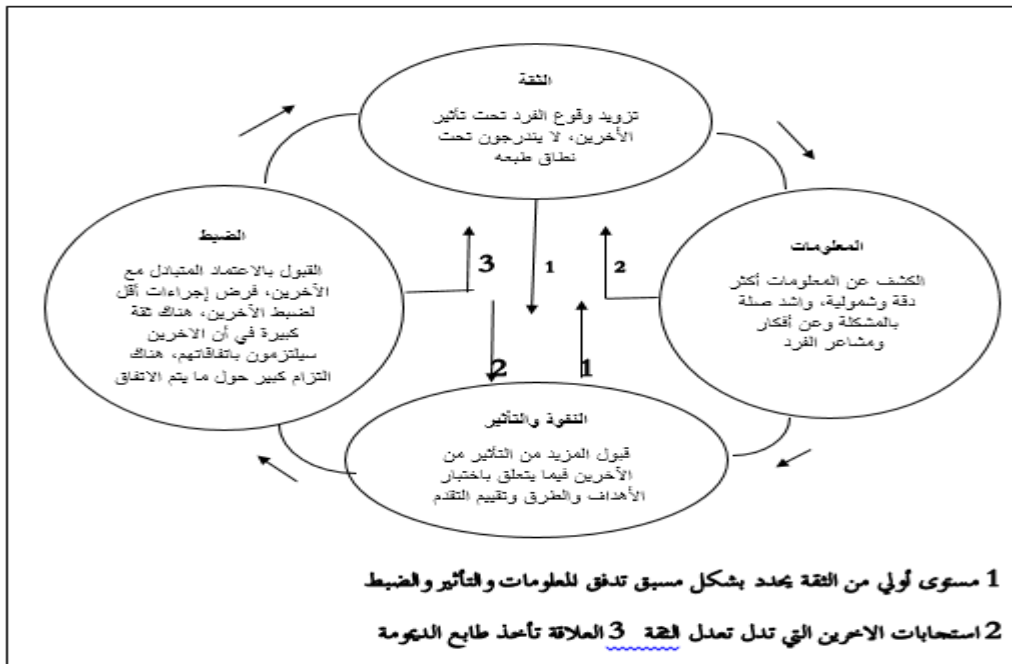
وحدد نوعان من المجموعات: أولاً: مجموعات منخفضة الثقة (Low-Trust groups) تتداخل العلاقات الشخصية مع تشويه تصورات المشكلة؛

فبم تحويل الطاقة والابداع من إيجاد حلول واقعية، واستخدام الأعضاء المشكلة كأداة لتقليل ضعفهم، ثانياً: مجموعات عالية الثقة (High-Trust groups) يتم تقليل حالة عدم اليقين الاجتماعية في المشكلة وحلها بشكل أكثر فعالية.

يشير الى ان الثقة المتبادلة Matual Trust وعدم الثقة Mistrust بين أعضاء المجموعة تتأثر وتتعزيز بوجود سلوك ملاحظ ومراجع لفترات طويلة الضبط بالتكرار وكم يتطلب مزيداً من التحقيق.

فقدمت دراسته ادلة على ان الظاهرة الاجتماعية للثقة يمكن ان تغير فعاليات حل المشكلات الإدارية بشكل كبير.

شكل رقم (1-4): نموذج زاند Zand, 1972 للثقة التنظيمية



Source: ZAND, Dale E. Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 1972, p. 229-239, p231

ثانيا: نموذج ماير وآخرون 1995:

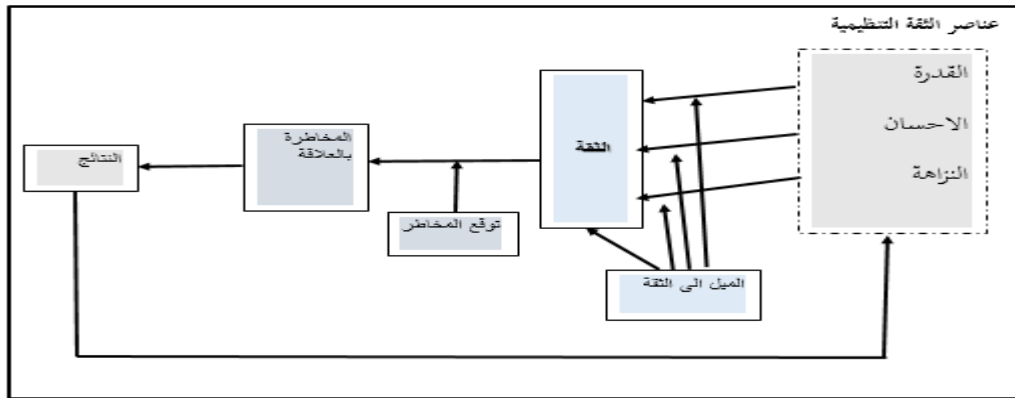
يعبر على أن الثقة التنظيمية عملية ديناميكية في السياق التنظيمي، بحيث يفرق بين الثقة، وبين العوامل، أو السلوكيات التي تساهم في بناء الثقة، وتنميتها بين الأفراد. ويوضح النموذج عنصرين من أهم العناصر المكونة للثقة وهما:¹

1. الاستعداد للثقة: يقصد بها ميل الشخص نحو ثقة الآخرين، فبعض الأشخاص نجدهم عرضة للثقة أكثر من غيرهم فنظر العديد من المؤلفين للثقة من منظور استعداد الشخص العام للثقة بالآخرين، باقتراح او فرضية انه كلما ارتفع الميل نحو الثقة كلما ارتفعت ثقة الطرف الآخر قبل توافر معلومات عنه.

2. الجدارة بالثقة: تم تقييم الجدارة بالثقة بمجموعة الخصائص والاجراءات التي يتمتع بها الشخص والتي ستقوده الى ان يكون موثوقا أكثر أو أقل من طرف الآخرين، وهذه الخصائص مهمة إذا اراد الباحثون فهم سبب وجود بعض الأطراف أكثر ثقة من غيرهم. الا ان هذه الخصائص الثلاثة ليست الثقة في حد ذاتها الا ان هذه المتغيرات تساعد في بناء الاساس لتطوير الثقة، وإذا كانت كل من النزاهة والقدرة والاحسان عالية يعتبر الوصي جدير بالثقة.

صار تداخل في فهم الثقة حيث لا يوجد اجماع على علاقة الثقة بالمخاطرة من حيث اذ كانت المخاطرة سابقة للثقة أو هي نفسها أو هي نتيجة الثقة، ونجد نموذج ماير وضح ذلك، والذي تم تصميمه وتطويره للتركيز عليه في المنظمات، في بيئة تنظيمية تضم محددين الثقة في الطرف الواثق (المؤمن)، والثقة في طرف يمكن الوثوق به (الوصي):

الشكل رقم (1-5): نموذج ماير وآخرون 1995 Mayer, et al



Source : - Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), p715 <http://www.jstor.org/stable/258792>

من الشكل يظهر لنا بانه لكي يمتلك الفرد الثقة من الطرف الاخر يجب أن يكون هذا الأخير جدير بهذه

¹- Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, *Op.cit*, pp :719-720 <http://www.jstor.org/stable/258792>

الثقة بامتلاكه القدرة على تأدية ما وعد به، وأن يكون يتمتع بالإحسان في المعاملة أي اللين والمحبة وكذلك ان تتوفر فيه النزاهة أي يكون ذا عدالة ومصداقية.

بعد ان يمتلك الثقة الاولية هو يتوقع المخاطرة ويأخذ بمخاطرة بالعلاقة وعندها يلقي النتيجة فإذا حدث ما كان موثوق به فترفع من نسبة خصائص الموثوق به أي القدرة والاحسان والنزاهة فتستمر.

هنا نستنتج ان الموثوق به يبقى محل اختبار للثقة بإستمرار من الطرف الواثق، فيعيب على هذا النموذج انه لم يحدد عناصر الثقة بل حدد خصائصها فقط.

من قيود النموذج انه اقتصر على خصائص الطرف الوصي أي (الرئيس)، ذو اتجاه واحد لا توجد علاقة تبادلية في الثقة، الثقة في بيئة تنظيمية ممكن لا تصلح في سياقات أخرى.

ثالثا: نموذج ويتنر وآخرون Whitener, et al ; 1998 : ركز ويتنر واصدقاؤه على التصرفات

الإدارية الجديرة لبناء الثقة، وذلك بأن يكون كلا الطرفين يسلك سلوكا إداريا سليما يتوافق مع توقعات الطرف الآخر، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي: 1

1- تناسق واستمرارية وتماسك السلوك: توضح مدى ثبات تصرفات الفرد ومدى إمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفق لتصرفاته السابقة؛

2- نزاهة وتكامل السلوك: ويقصد به مدى تطابق أقوال الشخص مع التصرفات والأفعال التي يقدمها

3- الاحتماء: أي مدى قدرة المدير على توفير المعلومات الدقيقة، وشرح وتفسير وإنفتاح على المرؤوسين، من خلال تفويض صلاحياته ومشاركتهم في صنع القرار.

4- الاهتمام: أي مدى اهتمام كل طرف للآخر، وذلك بالاهتمام لحاجات ودوافع الطرف الآخر وقدرته على إشباعها.

كما وضح نموذج ويتنر وأصدقاؤه مختلف العوامل التي تؤثر في العناصر المكونة لسلوك الأفراد المولد للثقة، وهذه العوامل هي:

العوامل الشخصية: والمتمثلة في الميل نحو الثقة؛ الفاعلية الذاتية؛ القيم والمعتقدات التي يتحلى بها الفرد.

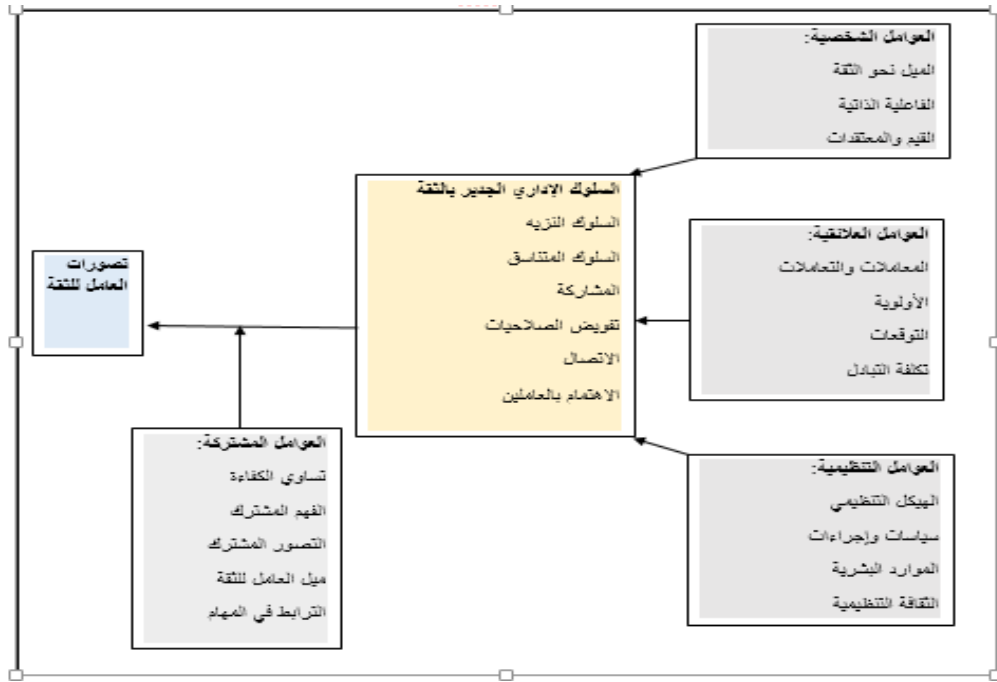
العوامل العلائقية: المعاملات والتعاملات؛ الأولويات؛ التوقعات؛ تكلفة التبادل.

العوامل التنظيمية: من هيكل تنظيمي؛ سياسات وإجراءات الموارد البشرية؛ والثقافة التنظيمية.

¹ - ساخي بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص: 77

الشكل التالي يوضح نموذج الثقة التنظيمية المقترح من طرف ويتسر وأصدقاؤه:

الشكل رقم (1-6): نموذج ويتسر وآخرون Whitener, et al ; 1998 للثقة التنظيمية



المصدر: ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص 78

من الملاحظ ان هذه النماذج وان اختلفت بأساليبها اجتمعت على معالجة إدارة الثقة داخل المؤسسة، وهذا برؤية محددة من الممكن ان تؤثر في سلوك الافراد بعضهم ببعض بما يعزز إقامة العلاقات التعاونية المتبادلة بين جميع الافراد وصولا الى نجاح عملية بناء الثقة داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: ابعاد قياس مستوى الثقة التنظيمية

من أجل دراسة موضوع الثقة التنظيمية لا بد من تحديد أبعاد تدل أو تفسر مختلف الجوانب الملمة بها من وجهة نظر الموظف التابع للمنظمة، لذلك نجد مفكرين وباحثين قاموا بوضع أبعاد للثقة التنظيمية، وذلك بوجهات نظر مختلفة، بوضع مقاييس للثقة التنظيمية وذلك تبعا لأحد مدخلي قياس الثقة التي تطرقنا لهما آنفا مدخل أساس الثقة ومدخل مرجعية الثقة "بؤرة الثقة":

مقياس الطجم للثقة التنظيمية 1990:

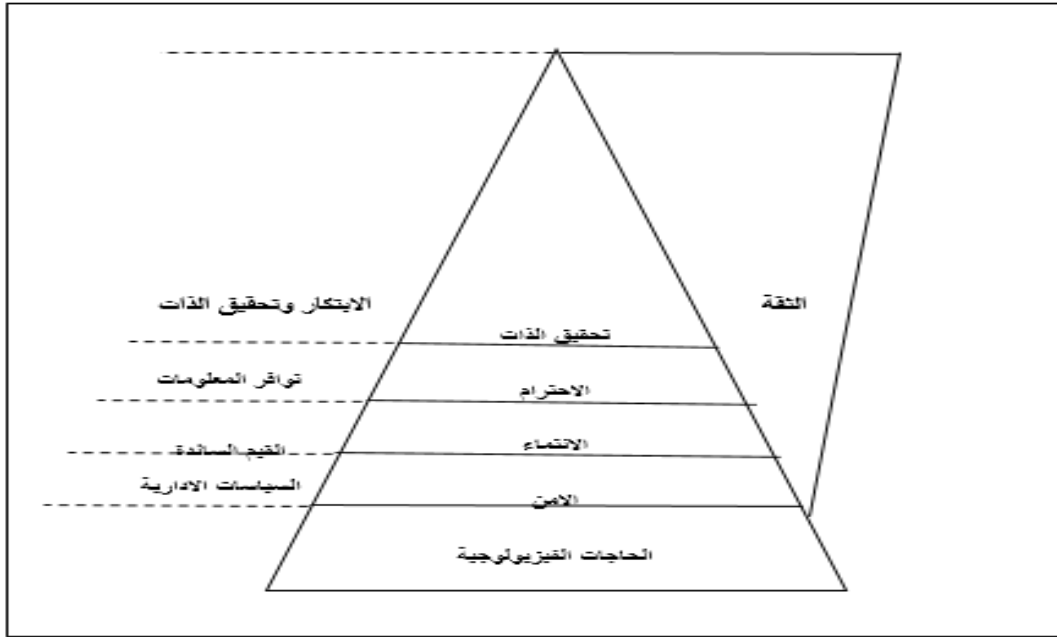
استعان الطجم في مقياسه بمرم الحاجات لماسلو 1954 Maslow؛ حيث اعتبر الطجم ثقة الموظف في

منظمتهم (في البيئة السعودية كون الدراسة كانت في السعودية) مرتبطة بمدى اشباع إحتياجاته السلوكية، كونها تحتوي على العديد من العناصر المتماثلة مع مفاهيم الثقة، فتوصل الطجم إلى اربعة احتياجات للموظف السعودي ثم إقتراح هرما لاحتياجات الثقة تبعا لهرم ماسلو: ¹

- 1- **السياسات الادارية:** تشير الى قناعة ورضا الموظف من عدمه بالسياسات الادارية السائدة في البيئة التنظيمية، وتقييمه لطريقة توزيع المكافآت المادية أو المعنوية والترقيات، كذلك مدى إتاحة الادارة فرص المشاركة في صناعة القرار، خاصة المتعلقة بموضوعات تدرج تحت تخصصه واهتماماته أو مجال عمله، كذلك مدى توافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي، بناء على اعتبارات موضوعية في نظر الموظف. وكل هذه العوامل تشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف، ولها تأثيرها في منح الثقة للتنظيم، وتحديد درجة هذه الثقة.
 - 2- **القيم السائدة:** كون الفرد يتأثر بقيمه ومعتقداته الدينية والاجتماعية السائدة، فإن توافر عناصر مثل شعور الموظف بأن رئيسه شخص يملك نفس قيمه وأنه يحرص على أدائها، والتي تمثل دعائم هامة وحاسمة في ثقة الموظف بأن النظام يطبق على الجميع.
 - 3- **توافر المعلومات:** حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تتعلق بمدى الانفتاح الداخلي والخارجي مع البيئة المحيطة بالتنظيم، وتوافر المعلومات من ناحية، ومصداقيتها من ناحية أخرى، وشعور الموظف باحترام الادارة لموظفيها.
 - 4- **الابتكار وتحقيق الذات:** كأحد العوامل المكونة للثقة التنظيمية لدى الموظف، حيث يندرج تحت هذا العامل عناصر تتعلق برغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام، التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها أن الادارة تثق في قدراته الخلاقة المبدعة، بل ورغبته أن يكون هناك قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل، وهذا قد لا يتأتى إلا عن طريق المعرفة والثقافة العالية لدى الرؤساء، متى ما توافرت هذه العناصر.
- وكان مقياس الطجم كالتالي:

¹ - عبد الله الطجم، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، 1990

الشكل رقم (1-7): مقياس الطجم 1990



المصدر: عبد الله الطجم، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة،

العدد 3، 1990

كما أضاف آخرون أسلوب الإدارة كمتغير خامس تابع للسياسات الإدارية؛ حيث فيعبر أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين، فيجب على الإدارة ان تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع الموظفين ومشاركتهم في حل المشكلات، ومما لا شك فيه أن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل الموظفين فيها، فالإدارة التي تتعامل مع موظفيها بصدق وأمانة وإخلاص تشجعهم وتحفزهم على الثقة في مؤسستهم.¹

الجدول التالي يعبر عن أوائل الدراسات التي مست موضوع الثقة التنظيمية والأبعاد التي اعتمدها، والتي أثبتت جدارتها وذلك بثبات المقياس عبر الزمن، وأصبحت نماذج يعتمدها الباحثون لحد الساعة:

¹ - بليل حسبية، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الجزائرية دراسة تحليلية إحصائية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 26، العدد 2، ص-ص: 109-117، ص: 112

جدول رقم (1-1): مقاييس الثقة التنظيمية

الأبعاد	المؤلفين	التعقيب
الثقة في الإدارة الثقة في زملاء العمل الثقة في المشرفين (الرئيس المباشر)	Nyhan and Marwan, 1979	نموذج يمس جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة بالنسبة للموظف
	Scott, 1981	
	Wiswill, 2003	
	Adams, 2004	
	Straiter, 2005	
الثقة في الأفراد الثقة في المنظمة	Gilbert, li-ping, 1998	هنا تم جمع الثقة في الزملاء والمشرفين ببعدها الثقة في الافراد
ثقة شخصية ثقة غير شخصية	Morris & Moberg, 1999	تم اعتبار الثقة في الزملاء والمشرفين ثقة شخصية، أما الثقة في المنظمة ثقة غير شخصية
ثقة شخصية ثقة تنظيمية	Luhmann, 1979	جمع الثقة في المشرفين والزملاء واعتبارها ثقة شخصية
السياسات الادارية الابتكار وتحقيق الذات القيم السائدة المعلومات المتاحة في التنظيم	الغامدي، 1990	هذه الابعاد الأربعة تعد عناصر ضمنية في النموذج الثلاثي للثقة: الثقة في الادارة الثقة في المشرفين الثقة في زملاء العمل
	الطجم، 1990	
	Rousseau, 1998	
	Albrecht & Travaglione, 2003	
	شبل، 2005	
	معاينة وأندراوس، 2009	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع

ان المتبع لمختلف الأبعاد يجد أن كل الأبعاد التي اعتمدها المفكرون والباحثون تصب بشكل مباشر أو غير مباشر في النموذج الثلاثي لقياس الثقة التنظيمية والمتمثل في الثقة في إدارة المؤسسة، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل، ومن هذا المنطلق اعتمدت الطالبة على نفس المقياس لسكوت (Scott, 1981) والذي أكد على ثباته الكثيرون أمثال أدمس في (2010) حيث سكوت (0.71، 0.93) وأثبت أدمس (0.75، 0.89، 0.91). وفي هذه الدراسة سوف نعتد على المدخل الثاني وهو مرجعية الثقة "بؤرة الثقة" اما ثقة راجعة من إدارة المؤسسة أو ثقة منبثقة من أعضاء المؤسسة الرئيس المباشر أو زملاء العمل. وفيما يلي شرح لهذه الابعاد:

أولاً: الثقة في إدارة المؤسسة Trust in Organisation Management

تعبر عن ثقة الأفراد بأهداف المنظمة وقراراتها، وبما يعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة، فضلاً عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القابليات والقدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها.

وعلى الرغم من أن الثقة التنظيمية ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعطي للفرد رخصة القبول ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة¹.

فحسب نيومان وكلارك (Newman and Clarke) سنة (1994) من أجل تحول مكانة الإدارة للأحسن يجب أن ينظر للخدمات العامة على أنها ناشئة عن مجموعة من العلاقات المعقدة، فنحن بحاجة إلى فهم الإدارة أكثر من أنها مواصفات فنية للوظائف أو المهارات فهي أيضا مجموعة اجتماعية بما إيديولوجية معينة (إدارية) تطالب من خلالها القوة الاجتماعية والتنظيمية².

1- مقومات نجاح عمل الإدارة:

الإدارة بمفاهيمها المتطورة واساليبها المتقدمة لا تظهر أثارها في الواقع الا من خلال أداء متميز لرجال الإدارة، ومن ثم فان نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف الى حد بعيد على ممارسات المديرين أنفسهم، وحتى تنهض الإدارة عموما فانه يمكن حصر عدة مقومات في الآتي³:

- عدم الاقدام على أي عمل الا في ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة ضمن اهداف واضحة، ويفكرون في أنسب الطرق والأساليب المساعدة على تحقيق الاهداف؛
- ضرورة تدبير الموارد اللازمة للعمل وتنظيم استخدام الطاقات والموارد، أهمها المورد البشري، لذلك فالمدير يحدد احتياجات العمل من هذه الموارد ويوفرها وينظم استخدامها.
- احترام المساعدين والاستفادة من طاقاتهم الخلاقة: المديرون هم في الحقيقة خبراء في العلاقات الانسانية، فهم ينظرون الى العامل على انه انسان خلاق ومبدع له طاقات وقدرات يمكن ان تسهم في انجاح المؤسسة لذلك يجب استثمارها وتوجيهها بشكل ايجابي منتج.
- المتابعة وعدم ترك الأمور للمصادفات: المديرون لا يضعون الخطط ثم يتركونها، بل هم يراقبون التنفيذ ويتابعون الانجازات، وبشكل مستمر ومنظم يقيسون ما تحقق من نتائج ومع مقارنتها بالأهداف الواردة في الخطط.
- مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات: الإدارة كما عرفها الكثيرون هي "حل المشاكل" وعليه فان المدير يكون له اسلوب في حل المشاكل معناه انه يزيد من قدراته على تحقيق الاهداف والوصول الى النتائج، وحل المشاكل

¹ - الهاشمي بعاج، رملية لعمور، مرجع سبق ذكره، ص 308

² - Eileen Milner and Paul Joyce, **LESSONS IN LEADERSHIP Meeting the Challenges of Public Services Management**, First published by Routledge Taylor & Francis Group LONDON AND NEW YORK, 2005, p: 07
www.eBookstore.tandf.co.uk.

³ - فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ب.ط، دار المسيرة، مصر، ص: 252-253

لا يأت عفويا او عشوائيا، بل يحتاج الى منطق في تحديد المشكلة ووصفها بدقة، واساليب لتحليل المشكلة الى مكوناتها واجزائها المتشابكة، وقدرة على تمييز المشكلة الرئيسية من المشكلات الفرعية ومهارة البحث عن البدائل واخيرا معيار اختيار البديل الافضل.

- حسن استخدام الوقت: عبارة عن مورد متاح أمام المديرين على اختلاف مستوياتهم بشكل ثابت وموحد، إلا أنهم يختلفون في كيفية التعامل معه، فمن خصائصه أنه لا يشتري ولا يستأجر، ولا يخزن، ولا يصنع كما لا يمكن إحلاله، الأمر الذي يجعل منه أساس التنافس في بيئة الأعمال¹، والمدير المتميز يدرك ان للوقت نفقة او تكلفة، وبالتالي يحاول استثماره الى اقصى ما يمكن، ولذلك فهو يبحث دائما من اساليب العمل التي توفر الوقت فهم يحققون انتاجية اعلى في وقت اقل.

- تخطيط المستقبل الوظيفي والتنمية الذاتية: يستند الفرد عادة الى من يأخذ بيده في مسار التقدم الوظيفي ولكن المتميز يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل جاهدا بعلمه وخبرته واجتهاده لكي يصل الى المستوى الوظيفي الذي يتمناه لنفسه، لذلك نجد المدير المتميز يتسم بما يلي: يعلم نفسه بشكل متصل؛ ينمي قدراته ومهاراته بالاطلاع الذاتي؛ يستفيد ويتعلم من خبرات الاخرين؛ يواظب على الاطلاع والتثقيف بكل جديد.²

2- محددات نجاح الثقة في الادارة

2-1. المشاركة **Participation**: تقوم نظرية Z لويليم أوشي تقوم على ان مشاركة الموظفين في الإدارة هي أساس الرتقاء بمستوى الإنتاج، والدرس الأول في النظرية هو الثقة، تمثل حجر الأساس لتحقيق حكامه جيدة وتعني فسح المجال أمام جميع الفاعلين للمشاركة في عملية صنع القرار وتنفيذه.³

2-2. الشفافية **Transparency**: الشفافية هي مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية أو ميثاق عمل مؤسسي؛ لما تؤدي من الثقة، وكذلك المساعدة على إكتشاف الفساد، فتعتبر الثقة هدف والشفافية وسيلة لتحقيق الغاية والمبدأ الذي يسترشد به، والشفافية تعزز الطابع الأخلاقي للمؤسسات الأكاديمية بطريقتين: الأولى: أنها تحمل المؤسسات للمساءلة عن أعمالها وسياساتها، والثانية: أنها تحترم إستقلالية التفكير، وقدرة الاراد الذين يستحقون الحصول

¹ - محمد السعيد جوال، نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت -دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط-، رسالة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر، 2010، ص: 1، 30

² - فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 253

³ - منى حيدر عبد الجبار الطائي، الحكمانية في المنظمات العامة... دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجمهورية العراق، ضمن مؤتمر: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2013، ص: 451

على المعلومات التي تؤثر على موقفهم في الحياة.¹

لا شك ان الشفافية ليست مصطلحا إعلاميا أو فنيا يرتبط بذلك النوع الغني من الورق النفاذ الشفاف، وإنما هو قبل كل شيء مفهوم إداري يقوم على فلسفة إدارية يمكن إنجازها فيما يلي:

- المساءلة: ان الإدارة التي لها الحق في مساءلة كل العاملين هي أيضا تخضع للمساءلة والشفافية بهذا المعنى هي روح المساءلة التي يجب ان تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء والكفاءة.

- الأخلاقيات: ان الإدارة المسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا ليس لديها من تخشاه خلافا للإدارة الفاسدة وان الشفافية هي ميزة للأولى اجتماعيا وأخلاقيا وتهديدا صارخا للثانية

- توفر المعلومات عن المؤسسة: ان الشفافية تعني (توفر المعلومات) للزبائن والجمهور العام حول سياسات المؤسسة وقيمها وخططها وقراراتها، بما يعطي للشفافية مضمونا حقيقيا في مدى تطابق الأقوال ومدى الإلتزام بالقيم والسياسات في القرارات والأنشطة.

كما أن القيم القوية تعزز احترام المؤسسة فأصبحت القيم الأخلاقية مفهوم ناعم يجب النظر اليه مثل الاستراتيجية او الموازنة او العمليات وذلك لان:

○ قيم المؤسسة لها تأثير كبير على الذين تريد جذبهم الى المؤسسة وكذلك على إلتزام العاملين التنظيمي بالأهداف
○ قيم المؤسسة القوية تسهل عملية صنع القرار

○ القيم القوية تحقق احترام الزبائن والموردين والحكومة والشركات الأخرى
○ الانتهاك الأخلاقي لا يولد الا انتهاكا أخلاقيا أكبر، فالمؤسسة التي تدفع رشوة في الأسواق الخارجية تصبح هدفا منتوجا للرشاوي ولن تتوقف بعدها

○ المؤسسة التي تنظر على انها ذات قيم ومعايير ضعيفة او مزدوجة لن تكون موضع تعامل إيجابي من قبل الزبائن، الحكومة، الشركات الأخرى

○ أخيرا ان القيم القوية تولد الثقة والفخر بين العاملين، ببساطة انها تعني روح المكان في المؤسسة.

تتوفر خيارات مطروحة بين المديرين تتراوح بين قطبين قطب العولمة Globalization وقطب المحلية Localily، الا ان الخيار الأكثر بروزا على الأقل على صعيد التنظير في الإدارة الدولية هو الجمع بينهما من خلال الشعار الذي شاع استخدامه بشكل واسع " فكر عالميا واعمل محليا" الا ان هذا مع الأسف لا زال فكرة لم تجد مداها الكافي في

¹ - محمد علي الراجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص:3

الممارسة العملية للشركات العالمية.¹

كما يقدم روبرت أوستن R.W.Austin دليلاً ويدعو المديرين إلى تبنيه لدعم أخلاقيات الإدارة ويتكون من المبادئ الثلاثة الآتية:²

- ✓ ان يضع المدبرون مصلحة مؤسستهم قبل مصلحتهم الشخصية؛
- ✓ ان يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة مؤسستهم وقبل مصلحتهم الشخصية؛
- ✓ ألا يفشوا سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها.

3-2. العدالة التنظيمية Organizational Justice

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم محددات الثقة في إدارة المنظمة، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات فالعدالة التنظيمية ترتبط بعدد من المواقف الوظيفية الإيجابية مثل سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة ثقة الموظف في المنظمة، فتصور الموظف حول التوزيع العادل للمكافآت للموظفين يزيد من درجة الثقة في المنظمة والموظف.³

وسميت نظرية سميت بالعدالة التنظيمية التي كانت على يد آدمز Adams في عام 1965 فيعتبر أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم العدالة في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم، والعدالة تعني معاملة الجميع بشكل عادل، فمن الضروري ملاحظة أن العدالة لا تعني المساواة؛ فعندما يعامل الجميع بشكل متساوٍ قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وعند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين، هم:

النوع الأول: وهم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بعدالة وإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.

النوع الثاني: وهم موظفون يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

النوع الثالث: موظفون يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون مجهودهم

نتيجة هذا الشعور بالذنب⁴

¹ - نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص-ص: 24-30

² - المرجع نفسه، ص63

³ - Rizwan Fareed, Waqar Hassan, Khizar Hayat, **Linking Organizational Justice to Organizational Citizenship Behavior Mediated by Trust, Job Satisfaction and Commitment**, *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)* Available online at : <http://euroasiapub.org> Vol. 6, Issue 11, November - 2016, pp. 83~95, p:85

⁴ - منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 29-30

حسب ستوكر وقاري Stoker & Gerry (2006) أنه انتقل مفهوم العدالة من إطار معاملة جميع الحالات بشكل متشابه (هذا حسب الإدارة العامة التقليدية) الى مفهوم عرض هيكل الاستجابة ووضع الأهداف للموظفين لتحقيق سبل عدالة لوصول الخدمات (حسب الإدارة العامة الجديدة)¹

وحسب اميرة محمد: يمكن النظر الى العدالة التنظيمية على انها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى اداء المنظمة من جانب آخر.

عرفها Greenberg, 1990 بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

كما عرفها Farh and Early, 1997 على انها تعكس كل من دالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.²

وأشار بيز ومونغ Bies & Mong (1986) الى ان العدالة التنظيمية تمتد فيما وراء عدالة النواتج من المؤسسة او ما يطلق عليه العدالة التوزيعية، وكذلك عدم التحيز في الإجراءات التنظيمية او ما يطلق عليه العدالة الإجرائية وأن هناك بعد آخر يتعلق بالكيفية تعامل متخذي القرار مع الموظفين او ما يطلق عليه العدالة التفاعلية.³

وحسب دينيس (2003) Denise تشمل العدالة التنظيمية في علم الإدارة الحديثة على ثلاثة أبعاد متميزة لكنها متفاعلة مع بعضها البعض، تتمثل في العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وترتبط هذه الأبعاد الثلاثة بسلوكيات واتجاهات العمل الإيجابية.⁴

وعليه تقسم العدالة التنظيمية الى ثلاثة أبعاد أساسية حسب رغو وكنها Rego & Cunha (2006) وهي:⁵

➤ العدالة التوزيعية Distributive Justice

حسب رغو وكنها بأنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المؤسسة، وحسب Moorman, 1991 تعرف

¹- Stoker & Gerry, **Public value Management : Anew narrative for networked governance**, The American Review of public Administration, vol 36, NO 1, 2006, p:50

²- اميرة محمد رفعت حواس، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، قسم ادارة الاعمال، مصر، 2003، ص- ص: 46- 51

³- يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وادراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيموايات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 12، 2014، ص-ص: 290- 325، ص: 295

⁴- نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 3، 2017، ص-ص: 373- 388، ص: 374

⁵- Rego, A & Cunha, M. **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a study in a feminine, High Power Distance Culture, Submission of Papers For Publication**, University de Santiago. 3810-193 Aveiro.Portugal,2006, p : 07

بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وكذلك عرفها Adams, 1965 على أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، أي أنها إدراك الافراد بان المخرجات التي يحصلون عليها عادلة.¹

فيثق الموظف في العدالة التوزيعية للمؤسسة عندما يشعر بأن ما يتلقاه من مكافآت تتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه الموظفين في المؤسسة.
وتتضمن العدالة التوزيعية أساسين هما:²

- جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر على حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت
- جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد لحصوله على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات. ووفقا لنظرية العدالة فان الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين، وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة التوزيعية.

➤ عدالة الإجراءات Procedural Justice

ويقصد بها العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، وهي المحدد الأساسي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل الى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات.

قد كانت العدالة التنظيمية تركز فقط على العدالة التوزيعية الى نهاية الستينيات، وفي بداية السبعينيات بدأ ظهور منحى إضافي لتقييم الافراد للعدالة لا يركز فقط على نتائج القرارات وانما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية، فحسب لبي Lee (2007) العدالة الإجرائية: أو العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.³

فيثق الموظف في العدالة الاجرائية للمؤسسة عندما يشعر بأن طريقة تقديم المكافآت سواء الرسمية أو غير الرسمية تتسم بالاحترام لكل الموظفين في المؤسسة، ولها جانبان:⁴

- الجانب المادي (الهيكلي): ويعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: (إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية....)

¹ - اميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص: 47

² - المرجع نفسه، ص: 47

³ - Lee, H. R. **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, organizational Commitment, and Turnover Intentions in the lodging industry, unpublished dissertation, Virginia Polytechnic Institute and state University, Blacksburg, Virginia, 2003, p : 07**

⁴ - اميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص: 48

- الجانب الاجتماعي ويعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات، ونخلص ان العدالة الإجرائية تشمل ثلاثة عناصر هي: ¹ القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات؛ شرح الإجراءات وعملية صنع القرار؛ التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والافراد الذين يتوقع ان يتأثروا بالقرار. وكذلك اقترح Folger and Bies, 1989 توفر عدة خصائص في الاجراء المتخذ: اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف؛ تجنب التحيز الشخصي؛ تطبيق متناسق للمعايير على الجميع؛ إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار

➤ عدالة التعاملات Interactional Justice

وأخذت تسمية عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية) لبعض الباحثين أمثال Moag and Bies, 1986 تعتبر إمتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير الى طريقة تصرف الإدارة تجاه الافراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين، ومعنى آخر تعني طريقة تعامل متخذي القرار مع الافراد.² حسب Tyler and Bies, 1990 تتعلق بجودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذي القرارات وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

عرفها Niehoff and Moorman, 1993 بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية او معرفتهم باسباب تطبيق تلك الإجراءات. وتظهر أهمية عدالة التعامل في: أهمية الترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ولذلك فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الانواع الأخرى امر غير ممكن من الناحية العلمية.³

وعدالة التعاملات نوعان: عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonal Justice)، عدالة المعلومات (Informational Justice): فعدالة الشخصية تعني درجة الاحترام والتقدير الذي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين، أما عدالة المعلومات تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد.⁴ فيثق الموظف في عدالة المعاملات للمؤسسة عندما يشعر بأن المعاملات التنظيمية والإنسانية تقدم باحترام لكل الموظفين في المؤسسة.

¹ - اميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 48-49

² - Lee, H. R. Op.Cit, p : 27

³ - اميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 50-51

⁴ - Rego, A&Cunha, M. Op.Cit, p : 07

3- **التمكين الوظيفي:** يرى ديفن ايلن Dafina Eylon (1998) "بأن التمكين عملية تنمية مشاعر الثقة والتحكم عند الفرد والتنظيم الأمر الذي يؤدي إلى نتائج تعزيز الكفاءة الذاتية والأداء والرضا"، كما أن التمكين عملية إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم التصرف لإختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل وإشراكهم في إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم عن طريق زرع الثقة في أنفسهم وإشعارهم بأن لهم أهمية في المؤسسة وتوفير كافة الموارد المطلوبة لإتمام العمل.¹

فالتمكن يعتبر كمحدد ينمي الثقة داخل الموظفين في المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تجعله كغاية لرفع مستويات الثقة.

4- الدعم التنظيمي

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية على أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعم الإيجابي للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.²

ومن هنا الدعم التنظيمي يعبر عن مجموعة الخدمات التي تسهر الإدارة على تقديمها للموظف بغية تلبية مختلف رغباته الشخصية والوظيفية لكسب السلوك الإيجابي الموسوم بالثقة تجاه المؤسسة.

وإنطلاقا من مقومات نجاح إدارة المؤسسة ومختلف محدداتها، نستطيع إستنتاج أن الموظف له ثقتين؛ واحدة في إدارة القسم الذي ينتمي إليه (الثقة في الإدارة العليا) وثقة في حكمة القرارات التي تصدرها الهيئات الإدارية كمجلس الإدارة ورئاسة المؤسسة (الثقة في حكمة المؤسسة):

1- الثقة في الإدارة العليا Trust in Senior Management

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة الموظفين في المؤسسة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم

¹ - فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017، ص: 8، 11

² - منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص: 31-32

المادي والمعنوي لهم، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.¹

وبالتالي الثقة في الإدارة العليا تعبر عن: درجة الشعور الإيجابي للموظف نحو الإدارة العليا للقسم الذي ينتمي له الموظف، والمؤدي إلى سلوك يخدم مصلحته ومصلحة الإدارة العليا للقسم.

2- الثقة في حكمة المؤسسة Trust in University Governance

تعد الحكامة Governance من المداخل التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والسياسة؛ بوصفها إحدى الفلسفات السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وأصبح ينظر إليها كدواء لجميع الأمراض التي تعاني منها الأجهزة الإدارية عموما بالأخص العامة، وقد ارتبط هذا المفهوم بمفاهيم إعادة التنظيم Reforme والإصلاح الإداري الموجه لتحسين كفاءة وفاعلية أداء تلك الأجهزة وبما ينعكس على مجمل السمات والمميزات التي تتعلق بالخدمة وفاء باحتياجات المستفيدين الظاهرة والكامنة، كما حظيت مجموعة الخصائص المكونة لهذا المفهوم بمستوى كبير من الاهتمام لكونها ارتبطت ارتباطا وثيقا بعملية تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها في ظل البيئة التنافسية المتغيرة² وكمحاوله لمعرفة مدى التصور الواضح للموظفين عن الثقة في حكمة إدارة مؤسسات التعليم العالي وأهميتها وعن خصائصها الواجبة التطبيق، مما تنعكس على تعزيز قدرة مؤسسات التعليم العالي على البقاء والنمو والمنافسة، سوف نعرف حكمة مؤسسات التعليم العالي ثم مكونات الثقة في حكمة مؤسسات التعليم العالي لنصل في الأخير لمفهوم الثقة في حكمة الجامعة:

ان التحدث عن مصطلح الحكامة نجد له عدة مسميات نذكر منها: الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، فحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حكمة المؤسسة: عرفت بانها القواعد التي تتحكم بأعمال المؤسسات وطرق إدارتها، ويجدد هيكلها توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة فيها وهم مجلس الإدارة والمديرون والمساهمون.³

تعرف حكمة المؤسسة العامة وفقا لـ **Netherlands Ministry of finacien** " المنهج الذي يضمن تحقيق الترابط المتبادل بين جميع الأطراف الفاعلة ويتم بموجبها إدارة، مراقبة ورصد أنشطة وفعاليات المنظمة العامة لضمان

¹ - سرير المرتسي حياة، ربحي كريمة، أثر الثقة التنظيمية في إنجاح البناء المعرفي -دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2018، ص-ص: 163-186، ص: 171

² - منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 419

³ - هتوف عبد الرزاق أحمد، أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة، ضمن مؤتمر: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2013، ص: 340

تحقيق اهداف السياسة العامة بأقصى كفاءة ممكنة في ضوء معايير وخصائص محددة اتجاه جميع أصحاب المصلحة"¹ وحسب وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الاسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، قياس الأداء، محاسبة المسؤولين، مشاركة أطراف المصلحة فيها بكافة عمليات التسيير التقييم وصناعة القرار

تعتبر الحكامة عنصرا محوريا في اتجاه اصلاح التعليم الجامعي بدول العالم، اذ تعد الحكامة مفهوم جديد نسبيا طوره كلارك في 1983 باعتباره أحد طرق التصنيف الاولي بالعالم، ويتعلق محتوى هذا المفهوم بكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأساليب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها.²

حكامة الجامعة تشكل الإطار العام الذي تلاحق على أساسه المؤسسة أهدافها، وسياستها، بحالة من التماسك والتجانس، كما تهتم في عملية وضع السياسات والاهداف بعيدة المدى، فضلا عن استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف، أما الإدارة الجامعية تهتم في طريقة توجيه الافعال او الأنشطة اليومية للمؤسسة، فالأولى تركز على الأدوات الرقابية، والثانية لا تولي الاهتمام المناسب لهذه الأدوات، مما يشير الى ان حلقات الاتصال بين الاثنين ضرورية، الا ان بعضها لا زال غير واضح، اذ غالبا ما يتركز الاهتمام على التشريعات التي تحكم سلطة الجمهور بالعلاقة مع مؤسسات التعليم العالي، أكثر من التشريعات التي تحكم علاقتها الداخلية، والعلاقة بينهما أن حكامة الجامعة تشكل النظام الرقابي الذي يضبط تنفيذ توجيهات وتعليمات الإدارة بصفة عامة، وطرائق تحسين جودة أداء العملية التعليمية في التعليم العالي بصفة خاصة.³

2-1. أهمية حكامة الجامعة: ان طبيعة التحولات الحاصلة أحدثت نوع من التبادلات في دور الحكومة

وعلى نحو مماثل في أدوار مؤسسات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني، فحسب بورقن Bourgon (2009) تظهر أهمية حكامة المؤسسة العامة كونها تقوم على: التركيز على تحسين الأداء والكفاءة والإنتاجية؛ تطبيق مبدأ أساس المواطن في تسليم الخدمة؛ السعي من أجل رضا المستخدم؛ التركيز على القضايا والتحديات المتداخلة؛ السعي نحو الانفتاح⁴؛ تضمن الحقوق والمصالح الإدارية والأكاديمية وتعزز الثقة بين العاملين وأصحاب المصالح؛ تحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات، تغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية مما يؤدي الى تطوير الأداء

¹ - Netherlands Ministry of finacien , **Government Governance : Corporate Governance in the public sector, Why and how?**, 9th FEE public sector Conference, from 2-4 November, 2000, pp1-20, p: 8

² - لطيفة رجب، صندرة سايب، طلال عباسي، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق جودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 02، 2020، ص-ص: 135-159، ص-ص: 138-139

³ - مسلم علاوي شليبي، عبد الرضا ناصر محسن، تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية

الجنوبية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 02، 2020، ص-ص: 19-41، ص-ص: 23-24

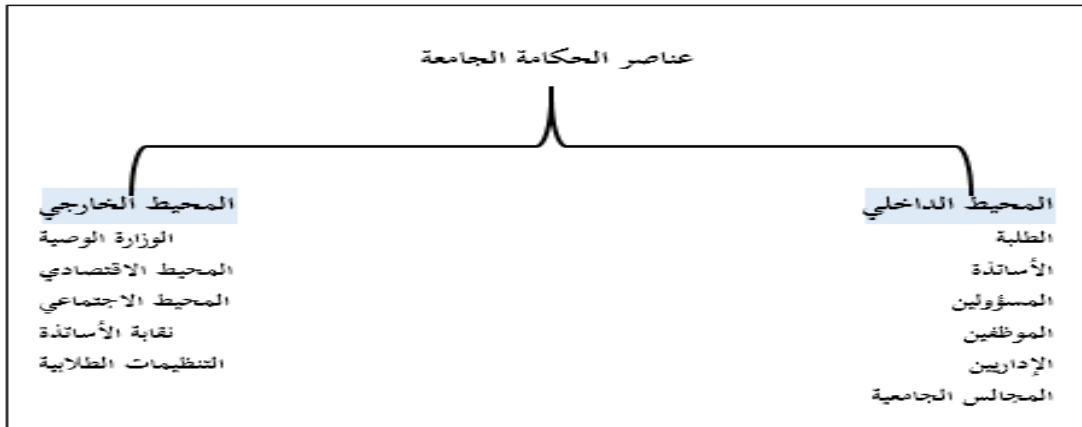
⁴ - منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 422

المؤسسي وحماية الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة وغير مباشرة بالمؤسسة، تعتبر نظام رقابة وارشاف ذاتي يسهم في التطبيق القانوني للتشريعات وحسن سير الإدارة.

2-2. عناصر الثقة في حكمة الجامعة

تتمثل عناصرها بإعتبارها مؤسسة خدمتية في كل الافراد والمؤسسات التي يتشكل من خلالها محيطها الداخلي والخارجي، وتؤثر بدورها وتتأثر كذلك بالمحيط الجامعي وهي:

الشكل رقم (1-8): عناصر الحكامة الجامعية



المصدر: لطيفة رجب، صندرة سايبى، طلال عباسي، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق جودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 02، 2020، ص-ص:

135-159، ص-ص: 140-141

من الشكل يتضح بأن للحكامة الجامعية لها جانبيين جانب يخص المحيط الداخلي للجامعة وبه الطلبة أساس وهد إنشاء الجامعة، الأساتذة مقدمي الخدمة التعليمية بالدرجة الأولى وتطبيق أهداف المؤسسة الجامعية، المسؤولين جزء منهم واضعي الخطط الاستراتيجية لسير النظام الداخلي بالجامعة، والجزء الآخر مفوض لتوجيه الإداريين والموظفين حسب مستويات الإدارة، أما المجالس العلمية للرقابة الدورية على السير الحسن لتطبيق الخطط حسب المستويات.

أما المحيط الخارجي: الوزارة الوصية وهي التي تسن القوانين لسير الجامعات والمحيط الاقتصادي الاجتماعي أي مشاركة الجامعة للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعي، نقابة الأساتذة، للدفاع عن الأساتذة في مجالس الإدارة والوزارة الوصية، والمنظمات الطلابية للدفاع عن الطلبة في حقوقهم المهضومة في مجالس الإدارة والوزارة الوصية.

2-3. أشكال حكمة مؤسسات التعليم العالي

يشير هنارد ومترل (Henard & Mitterle) (2009) بأن هناك ثلاثة أشكال من الحكامة في التعليم العالي:

- النوع الأول: يظهر وينتج عن رغبة المؤسسات لإظهار قدرتها على خلق الاستخدام الأفضل للاستقلالية الممنوحة

- النوع الثاني: يهدف لمساعدة المؤسسات على تبني حكمة المنظمة بالتوافق مع فلسفة (NPM)*
 - النوع الثالث: تصمم استجابة لحماية المؤسسات من التزوير وسوء الإدارة في اطار تشكيل استقلاليتها بشكل يتلائم مع مكوناتها التنظيمية وبشكل يسمح بتقديم النصح والاستشارة.
- وأوضح Henard & Mitterle أن هذه الترتيبات لتحديد أشكال الحكامة كلها تبني وترتكز على قضية الثقة داخل مؤسسات التعليم العالي من خلال ممارسات خصائص الحكامة كالشفافية والمشاركة والعدالة، وبما يسمح لتلك المؤسسات من زيادة فعاليتها وتحقيق التقدم.¹
- من أجل التوصل إلى عناصر الثقة في حكمة مؤسسات التعليم العالي سوف نوضح علاقة محددات الثقة التنظيمية في الادارة وخصائص الحكامة في مؤسسات التعليم العالي والعناصر المشتركة سوف نعتمدها:

الجدول رقم (1-2): خصائص حكمة المؤسسة

الرؤية الاستراتيجية	الخدماتية	الكفاءة	الإدامة	الشفافية	اليوقية	سيادة القانون	المساءلة	العدالة	الشرعية	المشاركة	
✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	UNDP, 1997
	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	Kauza, 2003
	✓	✓		✓			✓	✓		✓	ODI, 2006
		✓		✓		✓	✓	✓		✓	CIPE, 2007
		✓		✓		✓	✓	✓		✓	Saint, 2010
			الدعم	الشفافية		التمكين		العدالة		المشاركة	محددات الثقة في الإدارة

المصدر: منى حيدر عبد الجبار الطائي، الحكمانية في المنظمات العامة... دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجمهورية العراق، ضمن مؤتمر: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2013، ص: 431

* - (NPM) : New Public Management الإدارة العامة الجديدة أسلوب لإدارة المؤسسة العمومية تبنته الدول المتطورة يعتمد أساسا على أسس إدارة القطاع الخاص

¹ - منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 445

من الجدول أعلاه نفهم أن كل من الشفافية والعدالة والمشاركة تعتبر كعناصر مشتركة بين خصائص الحكامة المؤسسية ومحددات الثقة التنظيمية (التي تطرقنا لهم آنفاً)، لتصبح عناصر مهمة وضرورية في بناء الثقة في حكمة المؤسسة، ومن أبرز المؤسسات العمومية نجد مؤسسة التعليم العالي، لذلك سوف يعتمد تعريف الثقة في حكمة الجامعة على تلك العناصر الثلاثة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-9): مفهوم الثقة في حكمة الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة

عندما تريد المؤسسة بمعرفة مدى ثقة الموظف بحكمة الجامعة عليها أن تسعى للحصول على الاجابة للتساؤلات التالية من طرف الموظف:

ما درجة ثقتك بمشاركة الادارة في الجامعة لمختلف الاطراف ذوي المصلحة داخل الجامعة؟

ما درجة ثقتك بالشفافية التي تبديها الادارة؟

ما درجة ثقتك بالعدالة بين الموظفين التي تبديها الادارة؟

2-4. متطلبات الثقة في حكمة الجامعة

من متطلبات نجاح الثقة في حكمة الجامعة لكل من المشاركة والعدالة والشفافية، على مؤسسات التعليم العالي أن تساهم:

2-4-1. إنجاح متطلبات الشفافية: وضوح رؤية ورسالة المؤسسة، بساطة آليات العمل، نشر واسع للبيانات وتوفير ادلة يسترشد بها، الابتعاد عن الممارسات المثيرة للشكوك، وجود مدونات أخلاقية واقعية وليست شعارات، بناء

موقع الكتروني يحدث باستمرار، تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن حالات الانحراف والفساد، توفير سياسة تأديبية رادعة، وأيضاً سياسة للتشجيع والتحفيز، نشر ثقافة الشفافية بين الموظفين، تحول مؤسسات التعليم العالي نحو الشفافية الالكترونية والمقروءة والمسموعة والمرئية، تطوير شبكة معلومات مرتبطة بكل قسم تتيح الحصول على المعلومات والوثائق بشفافية.

2-4-2. إنجاح متطلبات المشاركة: مع العلم أن المشاركة هي إتاحة الفرصة لمشاركة جميع أطراف المصلحة

(الأساتذة والاداريين والطلبة والمجتمع) في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية من متطلبات المشاركة: أن تكون مؤسسة التعليم العالي قائمة على القانون، قناعتها في حق مشاركة جميع الأطراف، إمتلاكها استراتيجية تنموية ومستقرة، أن تسود المؤسسة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات وتهيئة البيئة الداخلية والتنفيذ، تبنيتها ثقافة قائمة على المشاركة لا بد أن يشارك المدير والمسؤول المعلومات مع الآخرين ومشاركتهم في طرح أفكارهم والافصاح عن قيمه ودوافعه في المؤسسة لبناء ثقة متبادلة بين الأطراف.¹

3-4-2. إنجاح متطلبات العدالة التنظيمية: للعدالة التنظيمية أربعة عناصر أساسية تستخدم لفهم وقياس

مفهوم العدالة التنظيمية على مؤسسات التعليم العالي الحرص في الانصاف فيها: الاختيار الرسمي، التعويض العادل والمبرر، الترقيات، والعلاقات الشخصية، حيث اسند كل من التعويض العادل والترقيات الى كسب الجدارة في الثقة، أما الاختيار الرسمي وتنمية العلاقات الشخصية تدل على الاستعداد للثقة، وهذا ما يشعر الموظفون بالعدالة كون يجدون أن المؤسسة تعاملهم بإنصاف شديد.²

كما وحدد لفتنثال Leventhal, 1980 مجموعة من القواعد لا بد ان تتبعها الإدارة عند اتخاذ القرارات لمدى الاعتقاد بوجود عدالة تنظيمية يرتبط بمدى الوفاء أو الاحلال بمجموعة القواعد الآتية:³

- القاعدة الأخلاقية: أي ان توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة
- قاعدة الاستثناء: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه
- قاعدة التمثيل: يجب ان يستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار

¹ - هبة توفيق أبو عيادة، أريج حفيظ العجي، أثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية، ضمن المؤتمر الدولي: ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، أيام 26-27 جوان 2021، ص: 143 - 148

² - Rizwan Fareed, Waqar Hassan, Khizar Hayat, Op.Cit, p:85

³ - اميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 48 - 49

- قاعدة الدقة: يجب ان تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة
- قاعدة الانسجام: يجب ان تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت لجميع الافراد في كل الأوقات.

ثانيا: الثقة في الرئيس المباشر (المشرفون) Trust in Direct Superior

موضوع الثقة معقد ولا يمكن حله دفعة واحدة ولكن يعتبر المدير والقائد كأدوات تسهل على المنظمة الكثير لبناء الثقة خطوة بخطوة، حيث القائد الذي يحاول بناء بيئة له ولفريقه (الموظفين الذين تحت قيادته)، حتى يشعر الجميع انهم مسموعون ومفهومون ومقبولون، فالفريق ليس مجموعة من الأشخاص يعملون معا، الفريق عبارة عن مجموعة من الاشخاص يتقون ببعضهم البعض¹

فالثقة في الرئيس المباشر: عبارة عن التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل الموظف بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر والنية والرغبة للثقة بكلماته وأفعاله.²

ناقش بينس ونانوس وجود الثقة في القائد وربط ذلك بإصرار القائد في وضع المنظمة بما يتماشى مع الرؤية الاستراتيجية*، فيفترض أن إصرار القائد يقنع الموظفين في المنظمة بأنه يمكن الاعتماد عليه ليحدث إنسجام واتساق بين الموظفين والمنظمة وفق الغرض الاستراتيجي.³

ونجد ماير وألن حددا ثلاثة محددات للثقة في الرئيس المباشر: القدرة (الكفاءة)، الاحسان، النزاهة؛ **فالكفاءة:** قدرة الوصي على تلبية احتياجات المؤمن، وقيمة الاحسان من خلال إهتمام الوصي ويوفر الدافع لمصلحة المؤمن، اما **النزاهة** أمانة الوصي والقدرة على الوفاء بالوعد⁴

1- أهمية الثقة في الرئيس المباشر

ان الثقة في القائد لها أهمية كبيرة على سلوكيات المرؤوسين، كونها:⁵

- عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي أي هي من أشكال التفاعل الانساني؛
- عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الإقتصادي والاستقرار الاجتماعي او السياسي، حيث أنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة؛

¹- Roxana Radulescu, **building-trust-in-your-team**, day : 14-4-2021, 11 :56

<https://bookboon.com/premium/books/building-trust-in-your-team>

²- سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 171
*- الرؤية الاستراتيجية: الصورة الذهنية لحالة مستقبلية مرغوبة للمنظمة

³- Eileen Milner and Paul Joyce, **Op.Cit**, p: 24

⁴- LA JUAN PERRONOSKI FULLER, **op.cit**, pp: 8, 10

⁵- لعمور رملية، قشام اسماعيل، بوزيدي فطوم، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 1037 - 1038

- تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية، اذ ليس هناك منظمة تستمر دون وجود الثقة بين العاملين، وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الاعمال.

2- العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار القائد

2-1. عملية اتخاذ القرار: تعرف بأنها الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والاسس العلمية لبدليل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها وامعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمؤسسة أو تعديل في خطة المؤسسة أو تحديد وسائل تحقيق اهداف المؤسسة.

بما ان المواقف متغيرة وطبيعة المشكلات متباينة كما ان البيئة المحيطة بالقائد او متخذ القرار لا تتسم بالثبات او السكون فهناك مجموعة من العوامل تؤثر في القائد تجعله يتجه الى سلوك دون غيره¹، ونلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): العوامل المؤثرة في صنع القرار

عوامل تتعلق بالرئيس	عوامل تتعلق بالمرؤوسين	عوامل تتعلق بالموقف ذاته
-ثقافة الرئيس والفلسفة التي يؤمن بها: مدى إيمان الرئيس بحق المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. -ثقة الرئيس في مرؤوسيه يختلف الرؤساء فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسيهيم -مدى إدراك القائد لمعنى القيادة: منهم من يعتبر القيادة الحق في اتخاذ القرارات وما على المرؤوسين الا التنفيذ، ومنهم من يعتبرها فن بالاهتمام بتنمية الافراد وزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات الادارية التي يتخذها القادة أنفسهم	فهم القائد للعوامل المؤثرة في سلوك مرؤوسيه يساعده بدقة على اختيار النمط الذي يسلكه ومن اهم هذه العوامل: -نوع القرارات فقد يكون القرار امرا غير مرغوب فيه -مدى حاجة المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، ثم الى أي مدى يتوفر الاستعداد لديهم -مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة -درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين	لكل موقف خصائصه التي تؤثر على سلوك القادة وميلهم الى نمط دون اخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية: -طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة: تعتمد المنظمة على قيم يتبعها كل فرد منتمي لها، والقائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة، كما يتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياساتها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها. -طبيعة المشكلة ذاتها: تتفاوت المشكلات تبعاً لخطورتها ومدى شمولها لمجال أو أكثر من مجالات عمل المنظمة وكلما كانت المشكلة أكثر تقيداً وكان الخطأ في معالجتها ذا تكلفة عالية كلما تطلبت نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إداريا

¹ - فاروق عبده فليح، مرجع سبق ذكره، ص: 225

<p>عاليا لمواجهةها واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة وأبعادها.</p> <p>-عنصر الوقت: كلما كان الوقت ضيقا وحرجا إدراك القائد حقيقة ان القرار السريع هو المطلوب وحتى فان مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون امرا غير مرغوب فيه.</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

المصدر: فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،

ب.ط، دار المسيرة، مصر، ص-ص: 225-227

من هنا لا يمكن ان نفصل بين العوامل المشار إليها سابقا بل تتفاعل مع بعضها بصورة كاملة أو جزئية لتحدث آثارها التي توجه متخذ القرار نحو ترجيح سلوك على غيره وتفضيل نمط ما من أنماط اتخاذ القرارات دون سواه.

2-2. دور قائد العمل في قيادة مرؤوسيه

2-2-1. تقديم الدعم المعنوي لمرؤوسيه: لقائد العمل دور كبير في تقديم الدعم والمساندة لمرؤوسيه

ومن ثم الحصول على ولائهم الكامل للعمل وللمؤسسة التي يعملون بها، فالقائد الناجح يقوم بما يلي:¹ يظهر ثقته في مرؤوسيه ويمنحهم بعض الحرية في تنفيذ الأعمال؛ يشيد بتحسينات الأداء؛ يقدم الدعم والمساندة عند الحاجة إليهما؛ لا يفرق بين الأفراد في المعاملة ويعمل على تقوية روح الفريق الواحد بين الجميع؛ يدرك أن النقد غير البناء يجرح ولا يعمل شيئا، فيستبدله بالنصيحة والمعلومات المفيدة التي من شأنها معالجة الامر؛ يقدر العمل الجيد ويكافئ عليه بشكل فوري ولا ينتظر النتائج النهائية؛ ينمي في نفوس العاملين حب العمل وروح التحدي؛ يدرك أهمية الرضى الوظيفي ومدى تأثيره على العامل والإنتاج.

فعلى الرئيس المباشر أن يمتلك فنون القيادة والمتمثلة في: فن إصدار الأوامر، فن الإتصال، فن التأنيب، فن معالجة التذمرات، فن المكافأة والتشجيع، فن المراقبة، فن المعاقبة..²

2-2-2. دور القائد في توفير التدريب الفعال لمرؤوسيه: ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤوسيه وتنمية

مهاراتهم وإكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك لا بد أن تتوفر لديه الكثير من الأساليب والوسائل

¹ - منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 49-50

² - ضيف سعيدة، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-، أطروحة

دكتوراه، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص-ص: 47-48

إلا أن أبرزها: 1

- إعطاء المرؤوسين تكليفات بمهام تثير التحدي، فيبدلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم، وهذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة.
- السماح للمرؤوسين بالإخفاق والفشل أحيانا، مع توفير تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم لتعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم وربطها بطموحاتهم الشخصية والمهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية.
- القدوة الحسنة في أقواله وأفعاله وضرب المثل والسلوك الرمزي، إذ هي خير وسيلة؛
- ممارسة التدريب الخصوصي والذي يعني مرافقة المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب (اتجاهات، سلوكيات، مهارات)، من ثم يقترح القائد وبالاتفاق مع المرؤوس خطة أو طريقة للتغيير؛
- التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.

ثالثا: الثقة في زملاء العمل Trust in Co-Worker:

غالبا ما ينطوي العمل على الترابط لذلك يجب على الناس الاعتماد على الآخرين بطرق مختلفة لتحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية، والتعامل مع بعضهم عن كثب لتعزيز الرغبة في العمل معا، فالثقة المتبادلة بين الموظفين تعتبر كآلية لتمكين الموظفين من إستمرارية العمل مع بعضهم وبشكل أكثر فعالية في شتى الأوضاع التي تمر بها المؤسسة.² فالثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموظف الإيجابي بين الافراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.³

ثقة المجموعة تشير الى التوقع بمشاركة أعضاء المجموعة الأخرين في المعاملات مع القدرة على التنبؤ والإحسان وعدم اتخاذ قرارات تمس المجموعة إذا سمحت الفرصة، والثقة قائمة على التعلم الاجتماعي بين اعضاء المجموعة.⁴ ولكي تنجح مجموعات العمل وتساهم في نجاح المؤسسات، عليها أن تتميز بميزات فريق العمل، لذلك سوف نعرف فريق العمل، وصفاته وفوائد العمل الجماعي:

1- تعريف فريق العمل

¹ - منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 90- 91

² - Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, **Op.Cit**, p : 710

³ - سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة ، مرجع سبق ذكره، ص: 171

⁴ - Jakob Luring and Jan Selmer, Jakob Luring and Jan Selmer, **Openness to diversity, trust and conflict in multicultural organizations. Journal of Management & Organization**, 18(6), 2012, pp 795-806, pp: 797-798

doi:10.1017/ S1833367200000444

حسب كاتزنباخ وسميث (1993) Katzenbach and Smith مفهوم الفريق على انه مجموعة صغيرة من الأشخاص (شركاء ومسؤولون) من أجل هدف مشترك، ويكرسون أنفسهم لتحقيق الأهداف، علاوة على ذلك يتكون الفريق من مهارات تكمل بعضها البعض.

وعرف موهرمان وآخرون (1995) Mohrman et al. عرف الفريق بأنه مجموعة من الافراد الذين اجتمعوا لانتاج وتقديم الخدمات في طريقة شائعة يتشارك أعضاء الفريق عادة في الأهداف ويكملون المهام المشتركة لتحقيقها أعضاء الفريق هم الترابط في تحقيق الأهداف والتأثير على النتائج من خلال التفاعلات مع بعضها البعض، والأعضاء مشتركون المسؤولية عن النتائج.

وهناك عدة عوامل تؤثر على العمل الجماعي هذه العوامل في الأساس الاتصالات، والثقافة، والتعليم، والقيادة ودعم الإدارة، والصراعات.

أحد أهم مقاييس الكفاءة في الحياة العملية هي المهارات الفردية للموظفين التي توظفها في المنظمة، ويمكن الاشارة إلى أن المهارات الفردية الأعلى تزيد بشكل كبير من الكفاءة والفعالية والانجازات، ومن ذلك في هذه المرحلة، يعد العمل الجماعي مسألة أساسية يجب مراعاتها جنباً الى جنب مع المهارات الفردية، لا يمكن أن تؤثر المهارات الفردية بشكل ايجابي على الكفاءة والنجاح في كل مؤسسة، بعض المنظمات حيث الأفراد مهاراتهم محدودة، لا يزال بإمكانها الوصول الى اهداف المنظمة من خلال التركيز على العمل الجماعي.¹

2- صفات فريق العمل الفعالة

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تحتفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:²

- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة

¹- Mustafa Zincirkiran, Abdurrahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, **Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector in Turkey**, *Asian Journal of Business and Management*, (ISSN: 2321 - 2802) Volume 03 – Issue 02, April 2015, pp: 173- 175

²- منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 117-119

- **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج
 - **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق
 - **الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، وعدم الرغبة لتكوين جو نفسي مريح
 - **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها
 - **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء
 - **التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق
 - **الانفتاح:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور: اللارسمية، وضوح المهام والأهداف، التعاون والاعتمادية بين الأعضاء، المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الخلافات، دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

3- فوائد العمل الجماعي أو فرق العمل

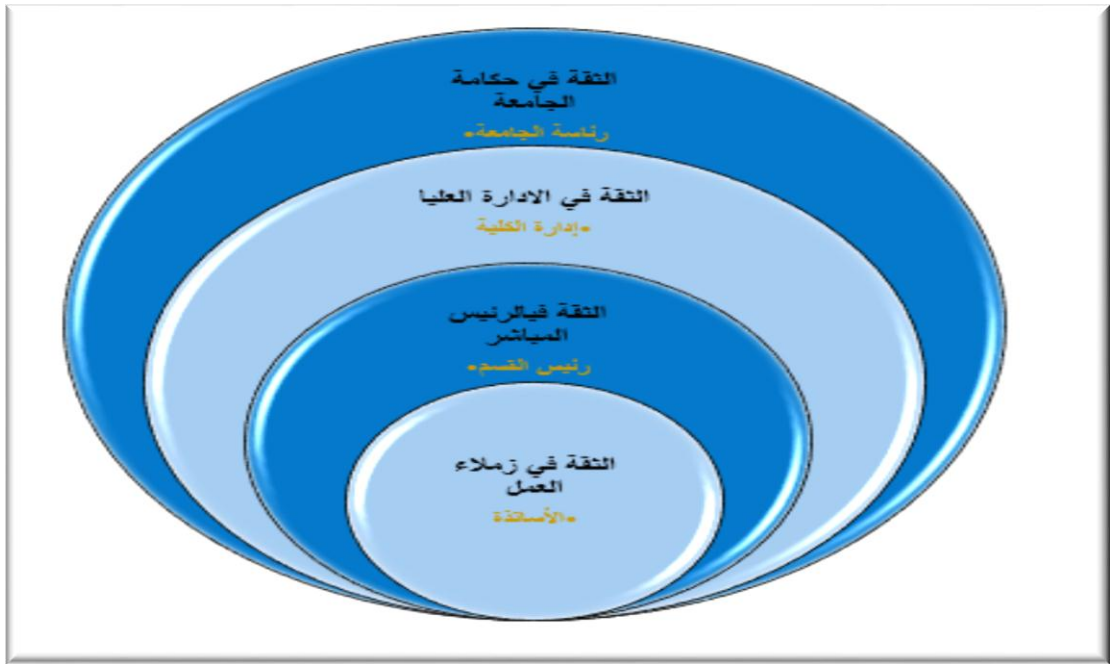
- كما يطلق عليها اسم الإدارة بالمشاركة، فيعتمد هذا الأسلوب في الإدارة على العمل الجماعي أو فرق العمل، وقد ثبتت فعاليته من حيث تحسين الاداء الفردي والجماعي وتحقيق نتائج إيجابية وذلك من خلال تحقيقه لجملة من الفوائد منها:¹
- العمل ضمن فريق متكامل ومتفاهم يشعر الفرد بالارتياح والأمان وبأهميته كعنصر فاعل في المجموعة، كما يشجعه أكثر على تنمية قدراته وكفاءاته واتقانه للعمل المسند اليه، كما ينمي لديه الشعور بالانتماء
 - خلق مجال أوسع للتعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق مما يوطد علاقات الترابط بينهم ويولد الثقة لدى الجميع
 - إحساس كل طرف بالمسؤولية عن الاعمال المنجزة والنتائج المحققة
 - زيادة في المرونة وفي سرعة رد الفعل للفريق اتجاه المشاكل التي تواجه الفريق أثناء العمل

¹ - إبراهيم محمد الحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، الأردن، 2013، ص-ص: 63-64

وبهذا نستنتج أن فريق العمل المتجانس يمثل وسيلة حقيقية لتحقيق أعلى مستوى أداء ممكن، ومع التحفيز والاهتمام بأعضاء الفريق تزداد قدرتهم على إنجاز المهام الصعبة وحل المشاكل التي تواجههم بكل الوسائل والامكانيات المتوفرة لديهم.

من خلال التنظير السابق، نستطيع تحديد الأبعاد المناسبة للثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي والمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-10): أبعاد الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: إعداد الطالبة

بالنظر للشكل أعلاه نستطيع تحديد كل بعد للثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، بغية تسهيل عملية قياس مستوى الثقة التنظيمية للموظف في مؤسسات التعليم العالي، فتم تحديد أربع أبعاد: بعدين متعلقين بدرجة ثقة الموظف في إدارة جامعته؛ الأول يمثل **الثقة في حكمة الجامعة** أي إدارة المؤسسة التي تهتم بشؤون المؤسسة ككل وهي التي تضع الخطط الاستراتيجية التي تقوم الكليات بتنفيذها، وفي هذه الدراسة نعبر بالثقة في حكمة الجامعة (رئاسة الجامعة)، والثاني **الثقة في الإدارة العليا** لقسمه (الكلية)، أما البعدين الآخرين متعلقين بالأعضاء الذين يتعامل معهم الأستاذ؛ الأول **الثقة في الرئيس المباشر** (رئيس القسم)، والثاني: **الثقة في زملاء العمل** (الأستاذة) والثقة في حكمة المؤسسة تعبر عن: درجة الشعور الإيجابي للموظف نحو المؤسسة والمؤدي الى سلوك يخدم مصلحته ومصلحة المؤسسة، والناتج عن مشاركة وعدالة وشفافية إدارة المؤسسة. أو هي الثقة في تسيير الجامعة من طرف رئاستها بطريقة رشيدة من حيث المشاركة والعدالة والشفافية في وسطها.

المبحث الثالث: تحديات إرساء الثقة التنظيمية

بعد أن تحدد المؤسسة مستوى الثقة التنظيمية من خلال أبعادها المرتبطة بالسلوك البشري، عليها أن تعرف حالة الثقة التي تتصف بها المؤسسة، لتعرف كيف يمكن أن تعالجها، وكذلك على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بالتحديات التي تعيق عملها في غرس الثقة التنظيمية، علاوة على ذلك عليها معرفة النتائج الإيجابية والسلبية للثقة التنظيمية.

المطلب الأول: حالات مد وجزر الثقة التنظيمية في المؤسسة

أفضل طريقة لمعرفة ما اذا كان يمكنك الوثوق بشخص ما؛ هي الا الوثوق به حسب ارنست همنغواي (Ernest Hemigway)، ويمكن تمييز مد وجزر الثقة بإحدى مظاهر الثقة الأربع:

غرس أو بناء الثقة (Building or Establishing Trust)

الحفاظ على الثقة (Maintaining or Sustaining Trust)

تدمير الثقة او كسرها (Destroyed or Broken Trust)

استعادة الثقة (Restoring Trust)

يلعب كل مظهر من مظاهر الثقة دورا مهما في سلوك وتفاعلات الناس داخل الفريق التنظيمي، لذلك التعرف على الخصائص والسلوكيات الموجودة في كل مرحلة تعطي نظرة ثاقبة وقيمة حول تعقيدات الثقة.

الحالة الأولى: بناء الثقة Building Trust

حدد تشانن موران Tschannen Moran (2004) بأن الصبر مطلوب لبناء الثقة علاوة على الجوانب الخمسة الاحسان، الصدق، الانفتاح، الموثوقية، الكفاءة، بالإضافة الى وجوب توفر عامل الميل للثقة مع تضمين الأشخاص للقيم والمواقف والحالات المزاجية والعواطف، إضافة فان موقف الأشخاص هو من يلعب دورا كبير في ميلهم الى الثقة لان الكثير من الناس يثقون بما هو مألوف وما شابه لهم من حيث القيم والمعتقدات والخبرات مما يجعله من الصعب ترسيخ الثقة في المواقف التي توجد فيها اختلافات متعددة في الخبرات والمعايير الثقافية.¹

كما يؤكد "موران" ان بناء الثقة يمكن ان يتأثر أيضا من قبل مزاج الشخص سواء كان سيئا او جيدا، يكون الناس دائما في حالة مزاجية لذلك فان اجراء حوار مفتوح يمكن أن يساعد في تغيير حالة المزاج السيئة.

وفي النهاية عندما تكون في بناء الثقة يجب تذكر العديد من النقاط الرئيسية:²

- السمعة وتشمل عوامل مثل المصدقية، النزعة للثقة، القيم والمواقف
- يجب ان يكون الأشخاص الذين في أدوار قيادية يمتلكون المؤهلات والالتزام بالحفاظ على ثقافة التعاون كل طرف عضو في الفريق

¹- Monica M. Mallet, *Op.Cit*, pp:32

²- *Ibid*, pp:33- 35

- تطوير الاحسان بالرعاية للآخرين والتنبؤ بالكيفية التي يمكنهم بها الرد على موقف معين
- تمر الثقة عبر مستويات معينة
- تتطور الثقة عندما يكون أعضاء الفريق يتحملون خيبات الامل
- هناك مخاطر من الثقة الزائدة في أحيان قليلة جدا للثقة.

تعتبر الثقة متطلب أساسي من أجل التحول من اعتماد المنظمات على أسلوب السيطرة والرقابة إلى اعتمادها على أسلوب المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة هذا التطور تحتاج المؤسسة إلى قواعد وجب أخذها بعين الاعتبار لبناء مناخ تسوده الثقة ويصعب تحطيمه:¹

- 1- عدم الإفراط بالثقة في الآخرين: ليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم. أي أخذ الوقت الكافي لفهم سلوك الموظفين؛
- 2- محدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بمحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها؛
- 3- القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على أحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف؛
- 4- الحزم: تتطلب الثقة الحزم لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب؛
- 5- التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الحاصلة بالمنظمة؛
- 6- الاتصال: تحتاج الثقة اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية؛
- 7- تعددية القادة: تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها؛
- 8- تناقض الثقة التنظيمية: من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم تقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

وهناك عدة محددات تواجه بناء الثقة:

¹ - نسرين غانم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص20

- من أجل أن يكتسب مدير او قائد المؤسسة ثقة موظفيه، لا بد أن يأخذ في الحسبان عدة محددات أهمها:¹
- **القدرة:** وتعني أن الموظف يدرك أن مديره يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله تسمح بأن يكون لديه تأثير على الآخرين، كما تعني أن المدير يملك القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.
 - **النزعة لفعل الخير:** وتعني مدى إيمان الموظف بأن مديره يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، ويقدم له المساعدة وإن لم يكن مطلوباً منه، كما أنه لا يستغله حتى وإن سنحت له الفرصة بذلك، ويأخذ المبادرة لمساعدته في عمله.
 - **النزاهة أو الاستقامة:** وتعني امتلاك المدير لمجموعة من القيم والمبادئ التي تعمل كموجه لسلوكه، ولا يسمح لنفسه بالحياد عنها، وتتضح النزاهة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم ومصداقيتها وتناسقها مع مبادئهم
 - **الموقف السائد، ودرجة تقبل المخاطر:** فهي التي تختبر مستوى الثقة، بمعنى آخر كلما زاد مستوى الثقة قلت درجة المخاطرة.
 - **درجة استعداد الطرف الوائق (واضع الثقة)**
 - **نوعية المخرجات:** سواء أكانت إيجابية أم سلبية تزيد مستوى ثقة الشخص محل الثقة أم تقلله.
- كما هناك عدة متطلبات تساعد في بناء الثقة التنظيمية:

فالثقة شيء يمكن تعريفه لكن يصعب عرضه على أرض الواقع، فعناصرها تتمثل في الشخص الذي يعطيها، والمتلقي (يمكن أن يكون هذا شخصاً أو مجموعة أو مؤسسة) والسياق المحدد الذي يمنح فيه الثقة. بطبع الفرد يميل الى الوثوق بالناس الذين يفعلوا ما يقولون، ولكن هذا غير كاف لبناء ثقة داخل المنظمة دائمة وإيجابية، فضلاً عن وجود قادة للعلاقات القائمة مع النزاهة الشخصية، بل يحتاج الى العديد من المتطلبات تعتبر لبنة أساسية في هذه المنظمات، ونوجزها فيما يلي:²

- 1- **اتصال حقيقي (الصدق) (Authentic communication):** يحتاج الناس أن يشعروا أنه يتم إخبارهم بالحقيقة حتى لو لم تعجبهم، أن يكون لديك شفافية في جميع المستويات صعوداً وهبوطاً في المنظمة، قول

¹ - عايدة سعيد ديب بنات، مرجع سبق ذكره، ص25

² - Bibb, Sally, and Jeremy Kourdi. *Trust matters: For organisational and personal success*. Springer, 2004, pp: 9-10

- الحقيقة والإعتراف بالأخطاء والأمانة وتقبل النقد
- 2- توفر المهارة (Competence): تحتاج المنظمة إلى أشخاص يتمتعون بالمهارات والكفاءة فيما بينهم، هذا يمنح الناس الثقة في قدرات بعضهم البعض واحترامها.
- 3- عمليات الدعم (Supporting processes): إذا كانت العمليات في المنظمة تستند إلى افتراض أن الأشخاص لا يمكن الوثوق بها مثل التحقق من جداول الوقت والمراقبة رسائل البريد الإلكتروني، بهذا يتم تفويض الثقة
- 4- الحدود (Boundaries): إن التحكم في الأشخاص يدمر الثقة، ضرورة أن تكون الحرية ضمن إطار الأهداف المتفق عليها
- 5- الإتصال (Contact): الاتصال الشخصي مهم لأن الناس بحاجة إلى التعرف وفهم بعضهم البعض لبناء الثقة والحفاظ عليها
- 6- النية الايجابية (Positive intent): حيث دائما يوجه افتراض أي عضو في المنظمة إلى -النية الايجابية لصالح المنظمة-
- 7- المغفرة (التسامح) (Forgiveness): على المنظمة أن تسامح موظفيها في الأخطاء البسيطة كي تكسب صدقهم وبمرور الوقت تكسب ثقتهم، كون الثقة ليست خاصة وهي ديناميكية يصعب السيطرة عليها، فتتطلب وعيا والتزام واهتمام مستمر، فاذا اردنا ذلك علينا ان نقرر منحها والالتزام بها.

الحالة الثانية: الحفاظ على الثقة Sustaining Trust

قد يكون الحفاظ على الثقة عملية ذات موازنة صعبة، ولكنها الطريقة الأكثر فعالية للمحافظة عليها او الحفاظ على الثقة من خلال التواصل.

والاتصال الفعال يعتمد على سماع المتلقي للرسالة على النحو المقصود من قبل المرسل مع حلقة التغذية الراجعة التي تمكن كل من المرسل والمستقبل من التحقق من الفهم.

فمستحيل ان المنظمات تعمل مع شخص واحد ومنفرد لذلك فان الحفاظ على التواصل المفتوح امر حيوي لنجاح المنظمة حيث يساعد على تعزيز الثقة بين الادارة والموظفين، والاتصالات تفتح الباب أمام التعاون التنظيمي.

عندما يشعر الموظفون كما لو كانوا موضع تقدير فيكونون أكثر عرضة للانفتاح ومشاركة الأفكار الإبداعية والمبتكرة التي من شأنها أن تقيد المنظمة.

ينجح التواصل بالثقة المبنية انطلاقا من الثقة في القيادة Leadership Trust بالدرجة الأولى فهو اهم الأمور في وجود منظمة ناجحة، ومن أكبر التحديات في التواصل، على غرار الأوجه الخمسة، يعد الانفتاح خاصية متكررة فنجد

القيادة من أجل الحفاظ على الثقة.¹

الحالة الثالثة: تدمير الثقة Destroyed Trust

يعتمد اصحاب المصلحة الرئيسيون داخل المنظمة على بعضهم البعض لتحقيق اهدافهم وأهدافها، وتدمير الثقة اذا كانت كلماتهم لا تتماشى مع افعالهم وتصبح علاقة العمل متوترة بيرت وكنيز Burt and Knez (1996) في بعض الحالات لا يمكن استعادة الثقة المفقودة بسبب: الخيانة، الخيانة السرية، الخداع، عدم الأمانة، انتهاك النزاهة، الفساد، الاكراه، الافراط في إستخدام القوة، استبعاد الآخرين، الانقسام بين الموظفين، فهذه المواصفات تعيق تحقيق جوانب تبني الثقة مثل الانفتاح النزاهة الاحسان نتيجة لذلك تدمر الثقة.

وجاءت عوامل أخرى لها التأثير السلبي على الثقة التنظيمية:²

- المحسوبة: من مدمرات الثقة في المؤسسات
- عمل الإدارة: من مدمرات الثقة عدم وجود إدارة، فمعظم المؤسسات ما تزال تستخدم نفس إطار العمل التسلسلي الهرمي في الإدارة الذي كان موجودا بعد الثورة الصناعية مباشرة كانت هناك العديد من نظريات الإدارة والتركيز كان أكثر في مدرسة العلاقات الإنسانية او الإدارة العلمية ولكن فكرة الإدارة لم تتغير كثيرا. وفقد ناقشها "scott, 2014" من وجهة نظر أخرى، مدمرات الثقة التنظيمية حيث:
- التوقعات المكسورة أو المفقودة: ويراد بها إذا أعطى القائد كلمات تشير إلى وجوب فعل شيئا ما ولكنه لا يفعل ذلك الشيء
- الشعور بالأمان: إذا كان الموظفون يتوقعون العمل بشكل مستمر ومستقر كما هو متوقع أو متفق عليه ولكن يحدث التسريح للموظفين أو العمال فإن مثل هذا الإجراء يقطع أوتار الثقة لأن القادة يتخذوا مسارا مختلفا كما هو متوقع.
- الظلم: الظلم سواء اكان حقيقيا أم متصورا فإنه يهدد خلايا الدماغ الذي يخلق إستجابة فورية وآلية سلبية، ويخلق بيئة لا يمكن أن تزدهر فيها الثقة.
- الإستماع: ويعني ضرورة أن توطيد مبدأ الإخبار عن الانتهاكات ومرتكبيها التي تحدث داخل المؤسسة، والتي من شأنها أن تسلب المؤسسة من الثقة بها.

¹- Monica M. Mallet, **Op.Cit**, pp:35- 36

²- مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الاداري والقيادي الحديث، ط1، دار اليازوري، 2021، ص96، على الموقع الالكتروني:
https://books.google.dz/books/about/%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A_%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF.html?id=TcdAEAAAQBAJ&redir_esc=y

الحالة الرابعة: استعادة الثقة Restoring Trust: من أجل استعادة الثقة يتطلب كلا الطرفين التواضع والجهد، فمن أجل استعادة الثقة المفقودة وإكتساب المصداقية، التفكير في الشفافية.
حدد موران (Tschannen Moran) (2004) اربع خطوات لاستعادة الثقة المفقودة وسماها العناصر الأربعة للغفران: الاعتراف، الاعتذار، طلب المغفرة، تعديل الطريق.

إعادة بناء الثقة هي بداية إعادة بناء العلاقات مع الأشخاص الأكثر أهمية عند التفكير في الشفافية، يجب أن يكونوا اختصاصيو التوعية، منفتحين، وأن يملكو الحقيقة وأن يكونوا كذلك

ان المبادئ الأربعة للتبرئة هي طريقة فعالة لبدء عملية إعادة بناء الثقة فيجب على المرء:¹

- الاعتراف Admitit بذلك حتى لو كان الانتهاك غير مقصود حيث يظهر المخالف مستعد لبدء عملية إعادة البناء كذلك التحقق من مشاعر الضحايا
- يعتذر Apologize ولا يمحي الخطأ هذا ضروري لاستعادة الثقة المفقودة
- طلب المغفرة Ask for Forgiveness والتي تبدأ في المقام الأول من قبل المنتهك والتي تحددها الضحية في نهاية المطاف، والتي تكون على استعداد ان تكون ضعيفة وتعمل مع المخالف، فالتسامح يستلزم التخلص من المشاعر السلبية التي تنتسب الى الخيانة التي تم القيام بها، ولا يجوز أبدا إعادة الظروف الى حالتها الاصلية (كون الناس لا تنسى بسهولة ما حدث أخيرا)
- تعديل طريقة المعاملة: لذلك يجب على المخالف إتخاذ خطوات لإعادة بناء العلاقة، يجب أن تكون الضحية على إستعداد للثقة مرة أخرى، الأمر الذي يتطلب التنازل.

المطلب الثاني: مشاكل الثقة التنظيمية

تركز الثقة في التنظيم على الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة الداخليين داخل المنظمة، فعندما تكون الثقة منخفضة في منظمة ما، فان أصحاب المصلحة سيواجهون المشاكل التي صاغها كوفي بالضرائب التنظيمية السبع:²

- 1- الجهود الزائدة او الازدواجية غير الضرورية
- 2- البيروقراطية او كثرة القواعد واللوائح والسياسات الموضوعية والتي تقضي في النهاية على إنتاجية المنظمة
- 3- السياسة بين أصحاب المصلحة الداخليين
- 4- فك الارتباط الذي يظهر على انه عدم وجود دافع جوهري للموظف

¹- Monica M. Mallet, **Op.Cit**, pp:39-40

²- Covey, S. **OP.Cit**, p: 46

- 5- معدل الدوران حيث يميل الناس الى البحث عن أكثر اشباعا للفرص داخل المنظمات الأخرى
- 6- تمخض كما يتضح من نقص الثقة الذي يظهره أصحاب المصلحة الخارجيين
- 7- الاحتيال الذي يمكن ان يؤثر سلبا على المحصلة النهائية للمؤسسات بدون وجود خطة لزيادة الثقة
- يمكن لهذه الضرائب السبع ان تعيق قدرة المنظمات على العمل بكفاءة وبالتالي زيادة تكلفة ممارسة أنشطة الاعمال. كما توجد عدة معوقات تحد من تطبيق ونجاح حكامه مؤسسات التعليم العالي، كما أشار خورشيد، يوسف (2009) أهمها: الثقافة السائدة في المجتمع والمناخ السياسي العام داخل الجامعة وخارجها، التشريعات الجامعية وتشريعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، طريقة إدارة الجامعة، وآلية إختيار الأساتذة والاداريين، وغياب الأساتذة عن الحياة الجامعية وقلة مشاركتهم فيها، فقلة مشاركة الأساتذة في الأنشطة العامة داخل الجامعة يؤثر على حوكمتها وذلك ان ضعف أنشطة الأساتذة يؤثر على ضعف مساندتهم لأنشطة الطلبة داخل الجامعة¹
- هناك تكاليف إضافية عن خسارة المهويين ذوي الكفاءة بالبحث عن البدائل، حيث يغادر الموظفون بسبب الاجر، والاهم القضايا الشخصية والتنظيمية والاستراتيجية، وغالبا ما تنحرف للأسباب التالية:²
- لا يتقون بأهداف المنظمة واستراتيجيتها ونهجها؛
 - لا يتقون بالطريقة التي تتم بها الأمور، معتقدين ان العمليات والوسائل ضعيفة او غير مرغوب فيها؛
 - لا يتقون في الأشخاص العاملين في المنظمة على وجه الخصوص رئيسهم.
- الثقة موضع ترحيب عالمي ومعترف بها كثيرا ما يؤخذ كأمر مسلم به، ومع ذلك فان غيابها يمكن ان يؤدي الى كارثة كاملة، فنادرا ما تفهم آثار فقدان الثقة سواء للفرد العامل او المؤسسة، فبدون الثقة يتزعزع كل من قيادي المؤسسة والربحية التي تصبوا اليها كل مؤسسة:³
- 1- **فقدان سمعة القائد:** عندما تتزعزع الثقة في موظفي المؤسسة نحو قائدهم، فإن القائد يفقد سمعته التي التي تشجع على:
- تعزيز الابتكار والابداع، واستتلال أوجه التآزر بين الناس
 - التعرف على الأخطاء والتعلم منها
 - تحليل الخيارات المتنافسة او مساعدة الآخرين على إيجاد الحلول الخاصة بهم
 - تفويض او تمكين اتخاذ القرارات للآخرين في المنظمة مع الوقت الكافي والمناسب
 - تحفيز الناس ليكونوا مصدر الهام اما لمنع حل المشاكل نفسها، أو لتنفيذ القرارات بشكل استباقي

¹ - هبة توفيق أبو عيادة، أريج حفيظ العجي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 143- 145

² - Bibb, Sally, and Jeremy Kourdi, **Op.Cit**, p: 29

³ - **Ibid**, pp: 39- 41

- الإدارة في الظروف المتغيرة

- التواصل واتخاذ القرارات الأسمى وتنفيذها بنجاح.

2- ربحية المؤسسة: تؤثر الثقة على ربحية المؤسسة بشكل مباشر في نواحي كثيرة، فأهمها أربعة مجالات:

- إدارة المعلومات: يربط دائما كبار المديرين والموظفين المعلومات بأداء الأعمال، فاذا كانت المعلومات متحكم

بها بطريقة شخصية لتحقيق مكاسب شخصية فينتج عنه عدم الثقة، مما يؤدي الى ضعف الأداء، هذا

الانخفاض في الفعالية يصيب المؤسسة داخليا حيث لا يثق الموظفون في قائدهم أو زملائهم وكذلك خارجيا

مع عملائهم وأصحاب المصلحة الآخرين، والعكس صحيح أيضا اذا قام المديرين بغرس وتثبيت في فرقهم

(المواقف الصحيحة في استخدام المعلومات) مثل مشاركة المعلومات بشكل استباقي واستخدامه بنزاهة

وشفافية ثم سيؤدي ذلك الى تحسين الأداء فالنزاهة تعني ان الناس لا يتلاعبون بالمعلومات، لتحقيق مكاسب

شخصية لتسجيل نقاط على الآخرين او لتبرير الماضي فالناس بحاجة الى مشاركة المعلومات والمعرفة والأفكار؛

- التحفيز والتمكين: أي تشجيع الموظفين ماديا ومعنويا، وأيضا تمكينهم في مشاركته في صنع قرارات المؤسسة؛

- الربحية: إذا كانت المؤسسة دائمة الأرباح والنجاح تظفر باستدامة بثقة موظفيها؛

- المبيعات: أي المؤسسة التي تكون تهم بجودة منتجاتها تكسب ثقة موظفيها أيضا.

3- الاختلالات بين أعضاء الثقة

لقد أنشأ باتريك لينسيوني Patrick Lencioni (2002) اطار عمل لفهم ديناميات اختلال الفريق: يجادل بأن

معظم الفرق مختلة على مستوى ما، ويقترح بأن الوعي بهذه الحقيقة يؤدي الى مشاركة افضل لأعضاء الفريق، ثم إنتقاله

في البداية للمديرين التنفيذيين، كما كان فعالا للمديرين والموظفين على جميع المستويات وعبر الأنواع التنظيمية، فهناك

خمس مواضيع مشتركة ترتبط بالفريق؛ حيث تربط بين افراد الفريق إما لإعاقة أو تحسين أداء الفريق وهي: ¹ غياب الثقة،

الخوف من الصراع، عدم الإلتزام، تجنب المساءلة، عدم الاهتمام بالنتائج.

3-1. انعدام الثقة **Absence of Trust**: الثقة هي ثقة أعضاء الفريق التي يتمتع بها أقرانهم من حسن النية،

وأنه لا يوجد سبب للحماية أو الحذر حول المجموعة، يجب ان يشعر الزملاء بالارتياح لكونهم عرضة للخطر مع بعضهم

البعض وان يكونوا واثقين من أنهم لن يتم استخدام نقاط الضعف الخاصة بهم ضدهم.

فالفرق التي تفتقر للثقة تضيع الوقت والطاقة في تفسير السلوكيات وإدارة التفاعلات داخل المجموعة،

والفرق التي تدرك انخفاض الثقة تميل الى تجنب الاجتماعات وقلة المخاطر وإظهار معنويات منخفضة أو أكثر من ذلك

محمّل مغادرة الفريق.

¹ - Monica M. Mallet, op.cit ,pp:30-32

2-3. الخوف من الصراع Fear of Conflict: تتطلب العلاقات التي تستمر مع مرور الوقت نمو الصراع

المثمر، والصراع نوعين صراع قتال مدمر عبر العلاقات الشخصية، وصراع ايدولوجي يقتصر على المفاهيم والأفكار التي تتجنب الهجمات التي تركز على الشخصية، والذي يزدهر من التفاعل.

الصراع الأيدولوجي بين أعضاء الفريق يوفر الوقت ويمكن في كثير من الأحيان تسهيل إيجاد حلول، يطمح أعضاء الفريق الى انتاج أفضل حل ممكن في أقصر فترة زمنية.

3-3. تجنب المساءلة Avoidance of Accountability: تجنب المساءلة هو عدم رغبة أعضاء الفريق

لاستدعاء اقرانهم بشأن الأداء او السلوكيات التي قد تؤدي مشاعرهم.

جوهر هذا الخلل الوظيفي متجذر في عدم رغبة الأعضاء في تحمل الإنزعاج بين الأشخاص، ضغط الاقران هو الوسيلة الأكثر فعالية للحفاظ على ارتفاع معايير الأداء، وان غياب المساءلة هو دعوة لاعضاء الفريق لتغيير اهتماماتهم بمجالات أخرى عبر التعاون والنتائج الجماعية.

4-3. الاهتمام بأمر غير النتائج Other Focuses Than Results: يجب أن يركز الفريق على النتائج

الجماعية للمجموعة وجعل التركيز أكثر أهمية من اهداف الاعضاء الفردية.

العديد من الفرق ببساطة لا تركز على النتائج بل يركزون أكثر على الوقت الحالي بدلا من الهدف الذي حدده الفريق الجماعي، وهذا يعني انه يتم التضحية بأهداف طويلة الأجل ذات مغزى، وعلى سبيل المثال (التفاصيل اليومية والصراعات الشخصية قد يركز الأساتذة على علاقاتهم ببعضهم البعض على حساب تعلم الطالب وقد تؤثر البيروقراطية على الثقة داخل المنظمات فيؤكد اونيل 2013 O'Neill انه بعض الحالات تم انشاء المنظمات والمدارس لأنظمة المساءلة من خلال فرض القواعد، التصويت والتشريعات الجديدة في محاولة لفرضها ثقافة الثقة في المجتمعات منخفضة الثقة.

عندما تقوم الدولة بتولي المسؤولية وتطلب القيام بجمع البيانات تتطلب فحوصات وتقييمات رسمية متعددة لزيادة الثقة في مكان العمل والمجتمع.

يمكن أن يكون لأنظمة المساءلة هذه التأثير بالسلب على الثقة حيث يغير الموظفون تركيزهم من تحقيق النتائج الأولية لنجاح الطلاب الى مواكبة العديد من المهام ومراقبة ظهورهم والمشاركة في المهام الأخرى.

كما ان للثقة التنظيمية دور كبير في نتائج العمل اذ أثبتت الكثير من الدراسات وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية ودوران العمل والصراع والغياب، فكلما زادت ثقة العاملين بالمؤسسة قل معدل دوران العمل والصراع داخل المؤسسة¹

¹- كمال مخامرة، مرجع سبق ذكره، ص 238

المطلب الثالث: نواتج تبني الثقة التنظيمية:

تؤدي الثقة التنظيمية الى العديد من الفوائد فهي ضرورية للقيادة والتواصل وبناء إقامة علاقات مع العملاء والموردين وغيرهم، وتعزيز الفعالية والكفاءة، فالثقة تشبه محرك السيارة لا تحتاجه فقط للمضي قدما فكلما كان قويا كان أداءك أفضل¹، فالثقة التنظيمية تؤدي السلوك البشري الايجابي للفرد والجماعة والمنظمة وتم تأكيدها من عدة دراسات لباحثين من بيئات مختلفة أمثال: (Argyris,1970 ; Condrey,1995 ; Fox, 1974 ; Golemiewski and McConkie, 1975 ; Kramer and Tyler, 1996 ; Morris, 1995 ; Rodgers, 1961 ; Rotter, 1971 ; Schein, 1969 ; Scott, 1980)² ومن بين النتائج للثقة نجد:

1- المصدقية والقيادة الأفضل: يعد السبب الأول الذي يجعل الثقة مهمة، كونها توفر مصداقية وقيادة أكثر

فعالية وبساطة، وكونها تبرز الأفضل من الأفراد بعدة طرق:³

- الثقة ملهمة: عندما تتوفر الثقة في وسط ما فان الافراد داخل ذلك الوسط يلهموا بتقديم ما بوسعهم، فهم أكثر احتمالا للانغماس في وظائفهم بشغف على تحقيق أهدافهم واثباتها (فيسود حسن الظن)، فعندما تنتشر الثقة بين المدير والفريق واي شخص اخر مشارك، فيغلب التحدي والنتيجة التزام دائم.
- الثقة تزيد الإنتاجية
- الثقة تحسن التواصل والتفاهم المتبادل
- الثقة تبني الثقة: جو الثقة يضمن ان يعمل الافراد معا بفعالية ويقلل احتمال مغادرتهم فتتحمل المنظمة الثقة توفر تكاليف اقل وكفاءة أكبر: الثقة تخفض من التكاليف لمشاركة المعلومات فبني الثقة مع الموظفين والنقابات فيعمل كلاهما على تحسين كفاءة التكلفة
- الثقة تؤدي الى قدر أكبر من المخاطرة: لا يقتصر بناء ميزة تنافسية على بذل قصارى جهدك لجذبها وارضاء العملاء، بل يتطلب دائما اتخاذ قرارات جريئة ومبتكرة أكثر ذكاء من المنافسة، فالثقة أمر بالغ الأهمية لأنه إذا كان ابتكار منظمة ما، فيجب عليها تشجيع الأفراد على تحدي ثقافة المؤسسة التي تشجع وتسمح بذلك.

2- القيادة الموثوقة في الممارسة: من الأمثلة الجديرة بالذكر على القائد الموثوق به والفعال للغاية (الرئيس

¹ - Bibb, Sally, and Jeremy Kourdi, **Op.Cit**, p:16

² - NYHAN, Ronald C.; MARLOWE JR, **Herbert A. Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. Evaluation Review**, 1997, 21.5: 614-635, p,p : 614

³ - Bibb, Sally, and Jeremy Kourdi, **Op.Cit**, pp16-39

التنفيذي لشركة نيسان (كارلوس غصن) انضم الى رينو في عام 1996 وأصبح رئيس تنفيذي لنيسان عام 1999 عندما شكلت شركة صناعة السيارات بالتحالف، حدد كارلوس غصن أربعة عناصر حيوية للقيادة الموثوقة لا سيما خلال فترة التغيير العالمي السريع:

- القدرة على ادارة الثقافات: يعد تامين الاختلافات الثقافية مهم في الالتزام بالأداء يعد العزم على تحقيق أفضل النتائج عنصرا أساسيا اخر لقيادة المؤسسة، من خلال الإبلاغ عن استراتيجية المؤسسة وخياراتها والقرارات الرئيسية، فهذا يوضح التزام المؤسسة للقيام بعمل ناجح مستقبلا
 - العيش باستمرار من خلال القيم المعلنة بوضوح: يعتبر (غصن) ان التمسك بالقيم المعلنة مهم جدا خاصة في أوقات التغيير
 - الشفافية: ترتبط ارتباطا وثيقا بالعناصر السابقة لقائد مؤسسة موثوق به
 - 3- تشجيع الابتكار: ينجلي في التطوير الاستباقي الذي تريده المؤسسة، فيستجيب الموظف المدعوم بالثقة.
 - 4- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين: يتم إبراز دور الثقة التنظيمية في تحسين العلاقات بين العملاء والموردين، فشركات مثل شركة "جنرال إلكتريك" الامريكية في عام 1996 "GE" شركة رائدة في استخدام الاكسترنات (شركة مغلقة الاستخدام من قبل الأشخاص الخارجيين)
- عندما تكون مستويات الثقة مرتفعة فسيواجه أصحاب المصلحة في المؤسسة الارباح السبعة "الكوفي" وهي:¹
- 1- زيادة القيمة والتي يمكن أن تظهر عوائد اعلى للمساهمين والقدرة على تقديم خدمات ذات جودة أعلى؛
 - 2- النمو المتسارع والذي يظهر على أنه أرباح مبيعات أعلى يتحقق بتكاليف أقل؛
 - 3- تحسين الابتكار حيث يميل الموظفون الى ان يكونوا أكثر ابداعا وعلى استعداد لتحمل المخاطر؛
 - 4- تحسين التعاون الذي يمكن ان يعزز العمل الجماعي؛
 - 5- تقوية الشراكة كما يتضح من الأطراف التي دخلت في التزامات تعاقدية مع إدارة جيدة (العلاقات القائمة على الثقة)؛
 - 6- تنفيذ أفضل حيث تخلق الثقة في الاستراتيجيات الموضوعية المزيد من التأكيد عندما يحين وقت تنفيذ الفكرة؛
 - 7- زيادة الولاء من كل الموظفين والعملاء.
- الوقت الذي يقضيه في تطوير الثقة يمكن ان يثمر عوائد يعزز بشكل إيجابي منظمة من أي حجم وكذلك هيكل الاسرة المنظمة.

¹- Covey, S. OP.Cit, p: 46

كما ان للثقة التنظيمية دور كبير في نتائج العمل اذ أثبتت الكثير من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء والالتزام الوظيفي:¹

- **سلوك المواطنة التنظيمية:** تشير دراسة (Vandyne, et al (1995) بأنه سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المؤسسة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة، كما أنها سلوكيات اختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجودة أو المنتظرة² وأنه من الضروري على المؤسسات أن تعزز الثقة التنظيمية لدى الموظفين بما يحقق سلوك المواطنة التنظيمية.

- **سهولة تقييم الأداء:** تجدر الإشارة الى ان معايير تقييم الأداء تختلف باختلاف اوصاف الوظائف والاغراض التنظيمية، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كالوظائف الإنتاجية، ووظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (السلوكيات) كالوظائف الإدارية والوظائف العلمية والبحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة، ونظرا لتعدد معظم الوظائف في المنظمات، فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر على بعض الشروط المهمة والتي من بينها الثقة والاعتماد: والتي تشير الى استقرار وثبات المعيار الى المدى الذي يميل فيه الأفراد إلى الحفاظ على مستوى معين من الأداء على مر الوقت، (بالإضافة الى الصدق، التمييز، وأيضا القبول).³ ومنه إذا توفرت الثقة فان معيار تقييم الأداء المطبق سوف يتميز بالاستقرار والثبات.

- **الالتزام الوظيفي:** يعتبر الالتزام الوظيفي اعتقاد قوي وقبول لأهداف المؤسسة وقيمها، وتحدد الثقة مقدار المعرفة والالتزام الذي يعطيه العامل لقائده ومؤسسته، فالثقة محدد مهم للالتزام الوظيفي فعندما تنخفض الثقة ينخفض التزام الافراد لمؤسساتهم.⁴

مما سبق يتضح بأن الثقة التنظيمية تلعب دورا بارزا في تحسين الجانب السلوكي لدى الموظفين، والذي بدوره يؤدي بالنفع على المؤسسة والقائد والموظفين عموما والذين ينتمون للمؤسسة، ومن بين أهم النتائج الايجابية نجد انتشار المصادقية في الوسط المؤسسي، تشجيع الابتكار، توطيد العلاقة بين الافراد في المؤسسة بغض النظر عن المستويات الادارية، تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، تسهيل عملية تقييم الأداء، تحقيق الرضى الوظيفي، وأيضا غرس الالتزام الوظيفي فهو متغير يمس أهداف المؤسسة بصفة مباشرة.

¹- كمال مخامرة، مرجع سبق ذكره، ص 238

²- Van Dyne, et. al, **Extra- Role Behaviors:In pursuit of Construct and Definitional Clarity (Abridge over Muddied Waters)**, *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, 1995, pp.215-285

³- سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي حسين داي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص-ص: 28-29

⁴- تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 50

خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل بأن الثقة التنظيمية أحد أهم المواضيع التي تساهم في نجاح المؤسسات، كونها تمس الجانب الداخلي الشعوري الذي يعتبر كمحرك للإبداع والابتكار في الموظف، والذي تحتاجه المؤسسة العمومية اليوم، وبالذات مؤسسات التعليم العالي، لذلك أضحي قياسها ضروري لمعرفة مستوياتها كي يسهل بنائها أو استعادتها وتجنب تدميرها وكسرها.

فتعددت أبعاد قياس الثقة التنظيمية من طرف المفكرين والباحثين، وأبرزها مقياس سكوت Scott 1980 الذي يحتوي على ثلاثة أبعاد (الثقة في الإدارة، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل)، فالثقة في إدارة مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى الثقة في الإدارة العليا للقسم (الكلية) الذي ينتمي إليه الموظف والثقة في حكمة إدارة رئاسة ومجلس إدارة مؤسسة التعليم العالي.

تواجه المؤسسات عدة تحديات تكبح انتشار ثقافة الثقة التنظيمية في الوسط المؤسسي، فعليها مواجهة هذه التحديات ببناء قنوات اتصال حقيقية ذات مصداقية، وتوفير قادة ذوي كفاءة ومهارة عاليتين، مع الدعم المستمر لمتطلبات الموظف، وتوفير الحرية الوظيفية التي تساعد على الإخلاص في العمل...، وهذا لتجنب فقد سمعة مسؤوليها وفقدان ربحيتها التي تعد من الأهداف الكبرى للمؤسسة، ومن أهم المتغيرات التي تفرزها الثقة التنظيمية نجد الالتزام الوظيفي من طرف الموظفين، والذي سوف نسلط الضوء عليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الأسس النظرية للالتزام الوظيفي
وإسقاطها على مؤسسات التعليم
العالي

تمهيد

تعتمد المؤسسات بأنواعها على كفاءة العنصر البشري، فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها، وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المؤسسة، مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعية ويعطل مسيرتها، فممكن على المؤسسات أن توفر الموارد المادية، ولكن من الصعب ان تصنع أفراد راغبين في العمل والإنتاج واعتبار أهداف المؤسسة أهدافهم، ومن الصعب الحفاظ على هؤلاء الافراد واستغلال طاقتهم الكامنة، ومن أبرز ما يجب على المؤسسات الاهتمام به لبلوغ مبتغاها هذا هو غرس الالتزام الوظيفي في موظفيها.

لذا تحاول المؤسسات الحديثة تنمية العلاقة بين المؤسسات وبين موظفيها، وذلك بهدف استمرارهم في مؤسساتهم، وإخراج طاقتهم الإبداعية الكامنة لتحقيق ميزات تنافسية، ولبلوغ مستويات عالية من الالتزام الوظيفي في المؤسسات فإنها أيضا تسعى إلى تحقيق سبل نجاح الالتزام الوظيفي بما يتناسب وبيئة العمل الخاصة بطبيعة المؤسسة.

لذا نجد أن موضوع الالتزام الوظيفي نال اهتماما كبيرا باعتباره كنتيجة حتمية للموظفين الذين يتمتعون بالثقة تجاه مؤسساتهم، لذلك فمعرفة العلاقة بين الالتزام والثقة ضرورة لنجاح المؤسسات من حيث معرفة علاقة المتغيرين ببعضهما ومعرفة أهم المتغيرات التي تساهم في نجاح تلك العلاقة وتكون لها علاقة بطبيعة المؤسسة المدروسة، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسات التعليم العالي، حيث يعتبر الأستاذ الجامعي فيها أهم مورد بشري يستحق الاهتمام والدراسة في الجوانب التي تساهم في رفع مستويات التزامه الوظيفي.

ومن أجل بلوغ أهداف هذا الفصل، تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الالتزام الوظيفي

المبحث الثاني: المقاربة النظرية لأبعاد الالتزام الوظيفي وسبل تحقيقه

المبحث الثالث: تبني الالتزام الوظيفي من خلال غرس الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: ماهية الالتزام الوظيفي

تهدف مؤسسات اليوم إلى بلوغ الرقي والتميز، وهي تدرك جيدا أن ذلك يتحقق إلا بالاعتماد على الكفاءات البشرية في جميع مستوياتها، لذلك تحاول معرفة أهم اتجاهات وسلوكيات موظفيها، ومن بين أهمها نجد موضوع الالتزام الوظيفي؛ الذي أخذ بحث وافر من طرف الباحثين والمؤسسات العالمية، وبهذا سوف نركز على مفهوم الالتزام الوظيفي، ثم أسباب ظهوره في المؤسسات لنتقل إلى المظاهر التي تؤكد لنا وجود الالتزام الوظيفي في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي (النشأة - التعريف - الخصائص، الأهمية)

من أجل الامام بمفهوم الالتزام الوظيفي، يتوجب علينا اظهار نشأة الالتزام الوظيفي وتعريفه فأهم الخصائص إلى الأهمية من وجوده في المؤسسة، وتم التقسيم كالتالي:

أولا: نشأة الالتزام الوظيفي

منذ بداية الخلق والالتزام من الظواهر البشرية التي لا يمكن الاستغناء عليها، حيث ركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية، ففي الدين الإسلامي نجد المسلم يتعامل مع مجتمعه انطلاقا من رؤيته لشمولية دينه لكل نواحي الحياة الدنيا والآخرة لقوله تعالى: ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (الانعام الآية 162)، فالالتزام الوظيفي جزء لا يتجزأ من مجمل الأهداف التي توصل إلى مرضاة الله سبحانه وتعالى، وزيادة على ما يتقاضاه من اجر مادي، لذلك فهو مأمور شرعا بالمحافظة على المال العام، ومطالب ببذل الجهد في إتمام معاملات المتعاملين واتقانها على اتم وجه، باعتبار ان هذا العمل كله قد يكون رصيذا كبيرا من الحسنات اذا صلحت النوايا، وكذلك العكس¹.

ولم يذكر مصطلح الالتزام بصفة مباشرة في القرآن الكريم، بل ذكر مصطلح الالتزام* في كثير من الآيات، فورد في القرآن الكريم ألفاظ تفيد معنى الالتزام والذي يعني التقيد والارتباط الحتمي بالإيجاب الملزم ومن الطبيعي ان يأتي الالتزام تاليا للإلزام لكونه مترتبا عليه ونتيجة له، فالالتزام لا يقع الا بعد وقوع الإلزام، والاصل فيه ان يقع بالإلزام الفاعل نفسه بشيء على سبيل الاختيار والتطوع ابتداء، فاذا ما وقع الإلتزام بما ظاهره إلزام من الغير، فهذا يعني ان طرفا ما قد ألزم طرفا آخر بأمر قبله الأخير، فيكون قبوله له بمثابة إثباته على نفسه وإلزام لنفسه به.

¹ - ابراهيم عبد اللطيف العبيدي، وقفة مع بعض جوانب الالتزام الوظيفي من الناحية الشرعية، الطبعة الاولى، دار الشؤون الاسلامية والعمل الخيري،

دبي، 2011، ص: 5

* الإلزام: طلب فعل الشيء على سبيل الأمر النافذ الذي لا اختيار فيه ولا سبيل الافتكاك، واما على سبيل الحتم بإخضاع شخص ما على سبيل البطش والتسلط.

وإذا كان الالتزام يقع على الشخص من خارجه دون اختيار منه وتنتفي معه الإرادة، فإن الالتزام على خلاف ذلك؛ لكونه تصرفاً اختيارياً، يوجب الفاعل على نفسه بدافع من داخله وليس خارجاً عنه.¹

وتم حصر الألفاظ الواردة في القرآن الكريم والدالة على معنى الالتزام في عدد من المعاني: الإصر، الإل، الإيلاء، الإئتلاء، الأمانة، البيعة، الحبل، الحلف، والذمة، والشهادة، والاعتراف، العقد، العهد، والاقرار، والقسم، الكفالة، النحب، النذر، والميثاق، والوعد²

يرى المتأمل للشريعة الإسلامية أنها قد حددت الجوانب التفصيلية، والآثار المترتبة بين العامل ومؤسسته من خلال بعض النصوص التفصيلية التي نذكر جانباً منها في الفقرات الآتية³:

- بيان قيمة الأجر المادي قبل الشروع في العمل
- التحذير الشديد والنهي عن النكول في أداء أجر الموظف: فقد حثت الشريعة الإسلامية على ضرورة الوفاء بالأجر المتفق عليه سلفاً، فقد جاء الوعيد بأقصى درجاته لمن يتخلف عن ذلك، فعن أبي هريرة رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: قال الله تعالى: «ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره»
- عدم جواز أخذ الموظف للمال من الأفراد أو المؤسسات: والتي لها تعامل مباشر أو غير مباشر بالمؤسسة الأم، بأي مسمى كان هدية أو منحة لأنها تدخل في باب الرشوة المحرمة، فقد ورد التحذير الشديد والنهي الصريح من قبل النبي عليه الصلاة والسلام عن ذلك، فعن أبي حميد الساعدي أن النبي (صلى الله عليه وسلم) استعمل رجلاً من الأزد يقال له ابن اللثبيّة على الصدقة فجاء فقال: هذا لكم وهذا أهدي لي، فقام النبي (صلى الله عليه وسلم) على المنبر فحمد وأثنى عليه وقال: «ما بال العامل نبعثه يجيء فيقول هذا لكم وهذا أهدي لي، ألا جلس في بيت أمه أو أبيه فينظر أيهدى له أم لا؟ لا يأتي أحد منكم بشيء من ذلك إلا جاء به يوم القيامة إن كان بغيراً فله رغاء، أو بقرة فلها خوار، أو شاة تيعر» ثم رفع يديه حتى رأينا عرقه إبطيه ثم قال: «اللهم هل بلغت اللهم هل بلغت»، ومن هنا فإن (الرشوة) المقدمة للموظف قد تضر بالمؤسسة التي يعمل بها، فيحدث الضرر لها.
- حق تأمين مستلزمات المعيشة التي تحفظ كرامة الموظف، حتى تتحقق درجة الاكتفاء: وهي ما أطلق عليها حد الكفاية، وقد أطلق الفقهاء عليها سابقاً ب (الحاجة الأصلية) توفير راتب يتوافق مع متطلبات

¹ - إيمان طاهر علي حمودة، ألفاظ الالتزام والالتزام في القرآن الكريم (دراسة دلالية)، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة دمياط، مصر، 2015، ص: 146

² - المرجع نفسه، ص: 23-33

³ - إبراهيم عبد اللطيف العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 23-33

المعيشة من طعام وشراب وأثاث، وغيرها من الحاجات التي تنزل منزلة الضرورة، بحيث يستغني استغناء لا يطمعه في مال غيره، وهذا ما يعبر عنه في العصر الحديث بالضمان المعاشي، والراتب التقاعدي الذي يكفل للمرء عيشة آمنة أثناء وظيفته وبعد انقضائها كي تعينه في شيخوخته، لتوفير مزايا عديدة للكادر الوظيفي بالدولة على مستوى الحكومات الاتحادية والمحلية بحيث جعلتها في مصاف الدول المتقدمة التي تجذب الكفاءات ليس على المستوى المحلي فحسب بل على المستوى الإقليمي والدولي، من خلال تقديم الأجور والرواتب المناسبة، وتوفير التأمين الصحي وتذاكر السفر، فضلا عن الراتب التقاعدي لمواطني الدولة، ودعم مشاريع تزويج الشباب، وتقديم منح الإسكان وبناء البيوت من خلال الدعم الحكومي المستمر لهذه المؤسسات.

- **عدم جواز أخذ أو استعمال أدوات العمل وأجهزته في القضايا الشخصية:** إذ يعد أخذ شيء من أدوات المؤسسة وأغراضها تعدياً على حقوق الآخرين، فعن عبد الله بن بُرَيْدَةَ عن أبيه عن النبي (صلى الله عليه وسلم) قال: «من استعملناه على عمل فَرَزَقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول»، إذ تقسم الملكية إلى ثلاثة أقسام هي: الملكية العامة* والملكية الخاصة* وملكية الدولة*، فملكية الدولة تقترب من مفهوم الملكية العامة، إلا أنهما شكلان تشريعيان مختلفان، وإنما الحق في استعمال ممتلكات مؤسسات الدولة مناط بموظفيها لتأدية واجبهم وعملهم، بما يعني أن موظفي الدولة لا يمتلكون الحق في استعمال ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها خارج حدود وظيفتهم وبعد انتهاء مدة الدوام، وما يدخل في عهدة الموظف وذمته من المكتب الذي يشغله، والكرسي الذي يجلس عليه، والحاسوب الذي يستخدمه، والسيارة التي في حوزته، والهاتف الذي على مكتبه، لا يحوّله في الاستعمال الشخصي لهذه الأمور، لأنها ليست ملكاً صرفاً للموظف ولا تنتقل لورثته وليس له الحق بالتصرف بها مثلاً (بيعا وشراء) مطلقاً، فهو مسؤول عن المحافظة عليها طيلة فترة عمله، وملزماً بتسليمها للمؤسسة وإخراجها من ذمته بعد تركه للعمل.

ومعنى هذا أن الله سبحانه وتعالى نظم المعاملات بين الموظف ومؤسسته باعتبارها كمالك، فوضع حقوق وواجبات للموظف تجاه مؤسسته؛ فعلى المؤسسة تحديد الاجر وتقديمه في الوقت المتفق عليه وأيضا تلبية احتياجاته ورغباته، وعلى الموظف الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدم استعمال منصبه لاستغلال المال العام، أي يكون كل طرف (موظف-مؤسسة) يهتم بمصلحة الطرف الآخر.

* الملكية العامة: المالك في الملكية العامة هو الأمة، إذ تمثل ملكيتها بالنعم والمنافع التي أوجدها الله تعالى للجميع من بحار ومحيطات وجبال وأنهار، وما تم إنشاؤه وبنائه ليكون عاماً في خدمة أفراد الأمة من شوارع وحدائق ومنتزهات وما إلى ذلك

* الملكية الخاصة: هي الحق الشخصي المناط بتصرف صاحب الحاجة المملوكة له شخصياً مثل السيارة والمنزل وما إلى ذلك

* ملكية الدولة: المالك في ملكية الدولة هو المنصب الذي يباشر حكم الأمة، وعليه فلا يجوز لجميع الناس استخدام ممتلكات مؤسسات الدولة من سيارات وأجهزة وغيرها على اعتبار أن حكمها حكم الممتلكات العامة من طرق وجسور ومنتزهات

وإذا انتقلنا الى الالتزام الوظيفي في الفكر الإداري، فإنه يعد من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتمام مختلف أشكال المؤسسات، فيعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، اذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بداية عام 1950، حيث ركزت أكثر الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمؤسسة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين.¹

أما مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب الا في نهاية الستينيات ومطلع السبعينيات من القرن العشرين، وركزت الابحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام الوظيفي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المؤسسة والموظفين فيها، لما له الاثر الكبير على تحقيق الاهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية والالمانية، حيث يعتبر الالتزام الوظيفي لدى الافراد الموظفين شيء مقدس لديهم ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم الى التقاعد ويحرصون على تقديم افضل الخدمات لمؤسساتهم.²

وبالتالي نجد أن مفهوم الالتزام الوظيفي في تعاضم مستمر لتزايد الحاجة الى كفاءة المورد البشري، وتأثير الالتزام على فعالية العمل داخل المؤسسات.

ثانياً: تعريف الالتزام الوظيفي

اختلف العديد من الباحثين في ضبط مفهوم للالتزام، لتداخله مع المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، فكل يعرفه من الجانب الذي يقترب من تخصصه، لذلك سوف نعرف الالتزام الوظيفي من الجانب اللغوي ثم الاصطلاحي:

• الالتزام لغة

الالتزام حسب معجم ابن منظور: "أصل كلمة الالتزام لغة من فعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه، والالتزام هو الاعتناق والابمان بالشيء"³

الالتزام حسب معجم المعاني الجامع: "الفعل التزم التزاماً فهو ملتزم والمفعول ملتزم، لازمه ظل ملازماً له، التزم (اسم)، الجمع التزامات، والالتزامات هي التعهدات والواجبات.

ف نجد: "التزام عبارة عن اسم مصدره التزم، وإلزام اسم مصدره ألزم؛ فالتزم بالشيء فرض على نفسه الشيء، أي أن يلزمها ذلك، أما ألزم بالشيء لم يكن له خيار في القيام بهذا الشيء أي أنجزه كرها، فرضاً".⁴

¹ - Rowden، R W، **The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment**, *The leadership and Organization Developmznt, Journaal* , VOL 21 No 1 2000, p : 30

² - مدرس، مرجع سبق ذكره، ص: 117

³ - ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص: 365

⁴ - موقع المعاني، تعريف ومعنى الالتزام الوظيفي في معجم المعاني الجامع -معجم عربي عربي-، تم الاطلاع عليه في 6-5-2020

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/الالتزام-الوظيفي/>

الالتزام حسب معجم Oxford: نقول "يتعهد أو يلتزم commit بالقيام بوعده متفق عليه في تحقيق أمر ما، موجه لغرض معين، أما الالتزام commitment حالة إعطاء الكثير من وقتك واهتمامك الى طرف آخر لأنك تؤمن بأنه على حق أو أنه مهم، كما يعبر الالتزام على تعهد ومسؤولية والتزام بالشئ الذي وعدت به، وصفة شخص ملتزم committed".¹

• الالتزام الوظيفي اصطلاحاً

هناك تعريفات مختلفة من قبل الباحثين من مختلف المجالات في الالتزام الوظيفي:

حسب كانتر Kanter (1968) بإطار فلسفي بأن الالتزام هو: " بمثابة الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء"²

وحسب شيلدون Sheldon (1971) بأن الالتزام الوظيفي عبارة عن: " تقييم الموظف الإيجابي لمؤسسته وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها".

بالإضافة الى تعريف بوكنان Buchanan (1974) الذي عرفه: " إقتران فعال بين الفرد والمؤسسة، بحيث ييدي الموظفون رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير، على الرغم من حصولهم على مردود أقل".

كما عرفه بورتير وستيرز وماودي Porter, Steers, & Mowday (1978) بأنه: "إيمان قوي بأهداف المؤسسة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المؤسسة، والرغبة القوية للبقاء فيها"³

عرفه مورو وآخرون Morrow et al (1985): "التزام الموظف بالبقاء في التنظيم نتيجة الالتزام النفسي لصاحب العمل وتبني قيم واهداف المنظمة".⁴

وعرفه باتي وآخرون Putti, et al (1989) بأنه: " القوة النسبية لتطابق الفرد مع المؤسسة وارتباطه بها".⁵

وحسب نستروم وديفد Newstrom & Davis (2002) بأن الالتزام: " الدرجة التي تحدد مدى التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة لغرض المشاركة والعضوية المستمرة للمؤسسة"⁶

¹- Oxford Wordpower, **Op.Cit**, p: 150

² - Kanter, R. M., **Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities**, *American Sociological Review*, Vol. 33, No.4 , PP.498 - 510 , 1968, p: 499

³ - محمد رشدي أحمد ذيب، راتب السعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، *دراسات العلوم التربوية*، المجلد 41، العدد 1، 2014، ص: 499

⁴ - Mustafa Zincirkiran, Abdurrahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, **OP.Cit**, p: 175

⁵ - Putti, J. M. , S. Aryoe, T.K. Idang., **Work value, and organizational commitment: A study in the as ton context**, *Human Relations*, Vol. 42, No. 3,PP.274 -284 , 1989, p: 275

⁶ Newstorm, J. W. , , Davis, K., **Organizational Behavior Human Behavior at work**, 11th Ed., McGraw Hill Company, Inc., New York , 2002, p: 150

وفي نفس السياق عرف ماتس وجاكسون Mathis & Jackson (2003) الالتزام بأنه: " الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والنية بالبقاء والاستمرار في المؤسسة"¹

حسب عبد الله الطحيم (1996): يعرف الالتزام الوظيفي بأنه تفاعل لثلاثة عناصر لم يخرج عنها مختلف الباحثون الذين تطرقوا لتعريف الالتزام الوظيفي، وهي:²

- الإخلاص للمؤسسة: الرغبة الجارحة للبقاء كعضو في المؤسسة

- التطابق: درجة تقبل وتبني الموظف لأهداف المؤسسة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه

- الانهماك في الوظيفة: الاستعداد لإظهار جميع القدرات في الوظيفة التي يعمل فيها بالمؤسسة.

على الرغم من تعدد تعاريف الالتزام الوظيفي إلا أنه يوجد تشابه أو اتفاق بين الباحثين على أن الالتزام نوعاً من اتجاهات الفرد نحو مؤسسته، يقوم على فكرة أساسية مفادها الارتباط بين الفرد ومؤسسته، وأنه سلوك يكتسبه الفرد بتفاعل هذا الارتباط والاستمرارية عليه، فأوضح الباحثون الجوانب السيكولوجية للفرد وطبيعة علاقته بالمؤسسة التي يعمل بها، ودرجة قبوله أو رفضه لقيمها وأهدافها واتجاهات البقاء فيها.

التعريف الاجرائي للالتزام الوظيفي:

"يعبر الالتزام الوظيفي عن السعي الدائم للموظف نحو تحقيق أهداف وقيم مؤسسته عند تأدية وظيفته، وسعيه عبارة عن تفاعل كل من شعوره الإيجابي بالانتماء لمؤسسته، وحرصه على استمرارية بقائه في مؤسسته، وإظهار قدراته الذاتية تبعاً للقيم والمبادئ الأخلاقية التابعة لنظام مؤسسته".

من بين المصطلحات التي يحدث فيها خلط مع الالتزام الوظيفي نجد:

الولاء الوظيفي (Job Loyalty): إن مصطلح الولاء لا يقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة، وغالباً ما يشير مصطلح الولاء في المجال العملي إلى معاني الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه، ففي مؤسسة معينة مثلاً يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في المؤسسة التي يعملون بها، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها، بل لمن ضمن لهم الوظيفة وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل.

أما الالتزام الوظيفي في المؤسسات: فهو ثمرة جهود مضمّنة دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة وانتشارها بالشكل المطلوب.

¹- Mathis, R. L., Jackson, J. H., **Human Resources Management**, 10th Ed., South West, Thomson, U.S.A., 2003, pp: 207-208

²- عبد الله الطحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 106

إن الالتزام الوظيفي الذي يتحقق في الموظفين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المؤسسة ينتج عنه حصول المؤسسة على ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمؤسسة، وهذا الالتزام يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المؤسسة، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات التي تقدمها المؤسسات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المؤسسات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفؤة في إدارة وتنفيذ الأعمال¹.

وحسب جورج لوغان يرى بان الولاء ارتباط إيجابي بين الفرد والمؤسسة وانه يؤدي بالضرورة الى مساهمة الفرد في تحقيق اهداف المؤسسة، ويتشابه مفهوم لوغان مع رأي هان فروند حيث ينظر الى الولاء والالتزام على انهما شيء واحد وانهما يعنيان نفس المعنى والمضمون، أي انهما مترادفان، فالولاء والالتزام يمثلان اتجاهها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف كل من المؤسسة والموظف.²

ويرى الصيرفي بأن الولاء هو أحد مكونات الأساسية للالتزام الوظيفي ومثال ذلك قول بوشنان ان الولاء ارتباط عاطفي أو وجداني يربط بين الفرد والمؤسسة، كما يمثل عنصرا من ثلاثة عناصر تكون ي مجملها الالتزام الوظيفي وهي التطابق والموائمة والاندماج (الانخراط) والولاء، وهذه العناصر تعبر عن جودة عضوية الفرد في المؤسسة.³

ثالثا: أهمية الالتزام الوظيفي في نجاح المؤسسة

عندما تولي المؤسسات على اختلاف أنواعها اهتماما بمدى التزام موظفيها فإنها تحظى بعدة مزايا تفيد جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية.

تعتبر الدرجة العالية أو المنخفضة من الالتزام الوظيفي عامل أساسي لنجاح المؤسسة؛ لهذا السبب فان التزام الموظفين مهم للغاية لجميع القطاعات وجميع أنواع المؤسسات⁴.

فحسب لبي Lee (2003) هناك أهمية بالغة عند تبني الالتزام الوظيفي متمثلة في العناصر التالية:⁵

- تحقيق الاستقرار التنظيمي: الناتج من زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمؤسسة؛
- رفع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد: بسبب ارتفاع معدل التوافق بالقيم والاهداف بين الافراد والمؤسسة؛
- رفع مستوى الأداء والإنتاجية: الناتج عن السعي المثابرة في تحقيق أهداف المؤسسة
- انخفاض مستويات العمل والغياب: الناتج عن رضا الموظفين للوضع الحالي في عملهم؛

¹ - منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص: 75

² - تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 87

³ - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 220

⁴ Mustafa Zincirkiran, Abdurrahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, **OP.Cit**, p: 176

⁵ - Lee, B.H., **Empirical study organizational commitment: A multi-level approach**, *The Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 4, No.3 , PP.178-199, 2003, p: 179

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

- انخفاض مستوى الصراع التنظيمي: لقلة الاختلافات بين الموظف والإدارة، ولانسجام أهدافه وأهداف الموظفين الآخرين بما يخدم مصلحة الموظفين والمؤسسة في نفس الوقت.
بالإضافة الى:

- كمؤشر أساسي للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية: والمتمثلة في دوران العمل، فالأفراد المتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها¹
وبهذا توجد أهمية كبيرة تكتسبها المؤسسات على غرار أنواعها عند امتلاك موظفيها التزاماً وظيفياً؛ فتحظى باستقرار داخلي وتنتشر عدوى ارتفاع معنوية موظفيها في مختلف مستوياتها التنظيمية، وأيضاً ارتفاع مستويات أداء موظفيها مع إنتاجيتها، وعلاوة على ذلك تنخفض نسب الغياب وأيضاً دورانهم في العمل أو حتى تركهم الوظيفة، كما تقل مستويات الصراعات بين الإدارة والموظفين، فكل هذه العناصر تضيف أهمية تركيز المؤسسات على ضرورة امتلاك موظفيها التزاماً وظيفياً.

رابعاً: خصائص الالتزام الوظيفي

يتمتع الالتزام الوظيفي بمجموعة من الخصائص تميزه عن المتغيرات السلوكية الأخرى، فمن أهم هذه الخصائص نذكر:²

1- الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: فالعضوية في المؤسسة وسيلة لتحقيق أهداف شخصية حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المؤسسة

2- الالتزام قيمة في حد ذاته: وتتجسد هذه عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمها أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية

3- الالتزام امتثالاً لما يتوقعه الآخرون: وهذا الالتزام نتيجة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفاً من عقوبات، فضلاً عن أن للعادات والتقاليد الاجتماعية دوراً مؤثراً في الأفراد في إظهار التزامهم نحو المؤسسات التي ينتمون إليها.

يختص الالتزام الوظيفي بكونه وسيلة لتحقيق أهداف الموظف في مؤسسته قبل تحقيق أهدافها، وعندما يتحقق فيحدث التطابق بين أهداف المؤسسة والموظف، وهذا الالتزام يكون كصورة للموظف أمام الآخرين ضمن عاداته وتقاليد دون خروج الموظف عن قيمه الأخلاقية الراسخة قبل دخوله للمؤسسة.

¹ - عبد الباقي، صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 316

² - عدنان بدري ابراهيم، الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، جامعة اليرموك، 2003، ص-ص: 1145 - 1159 ، ص: 1147

المطلب الثاني: المداخل المفسرة لظاهرة الالتزام الوظيفي

عند الاطلاع على المفاهيم التي تخص الالتزام الوظيفي نجد ان الحالة النفسية او التجربة الذهنية تعتبر القوة الملزمة للالتزام، وان هناك اتفاق ضعيف بين المنظرين فيما يخص طبيعة هذه الذهنية مما دفع الى إيجاد العديد من النماذج للالتزام الوظيفي وذلك بالنظر الى المداخل التي تم من خلالها دراسة الالتزام الوظيفي.

لقد طرحت عدة تصورات نظرية مختلفة لمفهوم الالتزام وذلك استنادا الى عدة عوامل على غرار تعدد المداخل (السلوكية، النفسية، الاقتصادية) التي بنتها الدراسات، مما ساهم في طرح مفاهيم متعددة للالتزام الوظيفي، فمنهم من نظر الى الالتزام بمدخل أحادي البعد، ومنهم من شمل نظرات الباحثين واعتبره ذا مدخل متعدد الأبعاد، وسوف نشرح ذلك كما يلي:

أولاً: مدخل الالتزام الوظيفي أحادي البعد

تعتبر بحوث برنارد (1938) Barnard و سيمون (1945) Simon من أوائل الدراسات التي تطرقت لمفهوم الالتزام الوظيفي؛ فبرنارد اعتبر الالتزام على انه درجة التطابق بين دوافع الفرد والاهداف التنظيمية، وحثية فعالية التنظيم تعتمد على مدى التزام الأفراد بالتعاون نحو أهداف المؤسسة.

أما سيمون فشمل مفهوم الالتزام صنع القرارات فهو يربط بقاء واستمرارية المؤسسة بقدرة اتخاذ الفرد القرارات على أساس مصلحة المؤسسة (الانتماء اي الهوية) أي إعطاء أولوية للأهداف العامة، ومؤشرات القيمة التي تحدد قراراته التنظيمية؛ وهذه العملية من خلال ثلاثة عناصر: دور المصلحة الشخصية في نجاح المؤسسة، الشعور بالملكية للمؤسسة، درجة الاهتمام.¹

وفي هذا المدخل نحج (نظرتين) واحدة سلوكية والأخرى موقفية:² النهج الأول: يشار للالتزام الوظيفي على أساس سلوك، النهج الثاني: يشار للالتزام الوظيفي على أساس موقف، وفيما يلي شرح للنهجين:

- النهج السلوكي لتفسير الالتزام الوظيفي Behavioral approach

كان أكثر إيجابية فينظر للالتزام على انه التوجه الفردي نحو المنظمة، هنا يتم تحديد الالتزام الوظيفي كحالة يتعرف فيها الموظف على منظمة معينة وأهدافها وهو يرغب في الحفاظ على العضوية فيها من أجل تسهيل تحقيق أهدافها، وهذا النهج ركز عليه العديد من الباحثين وجاء في الريادة بورتير وزملائه؛ بورتير وآخرون، 1976؛ بورتير وسميث، 1970؛ بورتير، ستيرز، موداي، بولين، 1974).

¹ - فراح العربي، أثر العدالة والشفقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي " نموذج مقترح"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،

2018، ص: 25

² - Gary J. Blau and Kimberly B. Boal, **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism**, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2 (Apr., 1987), pp. 288-300, p: 290
<http://www.jstor.org/stable/258536>

كأولى محاولات علمية لوضع نظرية متكاملة في بداية الستينات من القرن العشرين مفهوم الالتزام الوظيفي كبعد واحد قائم على مدخل تبادل المنفعة او ما أطلق عليه نظرية الرهانات الجانبية (Side-bets) لأول مرة من طرف بيكر Becker (1960)، وبعدها المدخل التبادلي ضمن دراسة باتمان وقرينفان Betman & Griffin (1986)، وذلك للدلالة على قيمة الاستثمارات الخفية والمتراكمة لدى الفرد المحتمل أن يفقدها إذا ما قرر ترك المؤسسة الحالية. ويرى دافت Daft ان هذا المدخل يندرج ضمن إطار التوقعات التنظيمية*، وهي عبارة عن نموذج يتأسس على نظرية التبادل.¹

وحسب كوهين Cohen (1992) أن مفهوم بيكر يظهر العلاقة القوية بين الالتزام ومعدل الدوران الوظيفي، انه توجد عوامل تتعدى العوامل النفسية التي تدفع بالفرد للبقاء في المؤسسة وتجعل من الصعب ان يفك الموظف ارتباطه معها، وصنف عوامل خارجية مثل دخل الفرد وموقعه في الهرم الوظيفي، والآخر داخلي أو ذاتي والمتمثل في سن الموظف، حالته الاجتماعية، عدد اولاده، وكذا طول فترة عمله في المؤسسة.² كما توضح الدراسات التي تبنت هذا المدخل ان تحديد التزام الموظف يكون بالبحث عن الأسباب التي تقف وراء تركه للمؤسسة، ودراسة ماير وآلن (1984) نفس المفهوم من خلال ما أطلق عليه الالتزام الاستمراري (البقائي) كأحد أبعاد قياس الالتزام الوظيفي ليعبر عما جاء به المدخل التبادلي، وذلك الى جانب الالتزام العاطفي كمحاولة لبناء مقياس ثنائي الأبعاد.³ ويظهر لنا جليا ان النظرية التبادلية قدمت مساهمة كبيرة لتفسير الالتزام، غير أنه غلب الطابع المادي في تفسير سلوك الالتزام الوظيفي بمثابته تبادل للقيم والمكافآت بين الموظف والمؤسسة لهذا المدخل، وارتكازه على سلوك الفرد فقط.

- النهج الموقفي لتفسير الالتزام الوظيفي Attitudinal approach

ينظر الفرد الى المنظمة إذا كان ملزما بها؛ أي النظر للمزايا الإضافية كدالة للعمر والحيازة، وهكذا يصبح الفرد ملتزما تجاه المنظمة لأنه يصبح مكلفا له وللمنظمة مغادرته (هنا تكون طبيعة المعاملة أكثر حسابية) مثل أعمال بيكر

*- التوقعات التنظيمية: وهي التعاقد السيكولوجي والذي يعبر عن حالة تبادلية نصف ما يتوقعه الموظف من المؤسسة حين التحاقه بها، مثل الاجور الترقوي والحوافز وكذا ما تتوقع المؤسسة من هذا الموظف مثل الولاء والالتزام والمهارات؛ وهذا العقد يمثل معتقدات كل من الموظفين والمؤسسة مجسدا لعلاقة التوظيف، وأن تلك العلاقة من النادر أن تخضع للمجادلة، او ان يتم التفاوض عليها، وهي ليست بالضرورة أن تكون مدونة أو مكتوبة.

¹ - فراح العربي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 26-27

² Cohen, A. (1992). **Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis.** *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558

³- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276

(1960)، إيتزويوني (1961)، هريبيتاك وألتون (1972)، سالاتك (1977).¹

تحولت النظرة الى الالتزام الوظيفي خلال هذا المدخل من استثمارات الفرد في المؤسسة الى ارتباط الفرد نفسيا بالمؤسسة، حيث ينظر للالتزام على انه القوة النفسية لاقتزان الفرد بالمؤسسة وانخراطه فيها، خلال هذا المدخل يحدث الالتزام الوظيفي نتيجة اندماج الفرد وایمانه بأهداف وقيم المؤسسة، وان الفرد ذو المستوى المرتفع من الالتزام ينخرط في العمل حتى في حالة انخفاض الحوافز الخارجية أي في حالة انخفاض المكافآت ومن ثم يكون اتزام الفرد التزاما عاطفيا وليس لمجرد الحسابات والعلاقات التبادلية.²

يرى أنصار هذه النظرة ان الالتزام الوظيفي يتجلى في العلاقة الوطيدة التي تربط بين الفرد والمؤسسة، التي تدفع به للبقاء فيها مع كامل الاستعداد لبذل الجهود لتحقيق أهدافها، بغض النظر عن المصالح المادية أو المكتسبات التي يمكن أن يحصل عليها بإرتباطه بالمؤسسة مستنديا في ذلك الى ان الالتزام الوظيفي ما هو الا امتداد للالتزام الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتماءه للمجتمع الذي يعيش فيه.

وأن كلمان Kelman (1958) أشار الى ان الارتباط القوي للموظف تجاه مؤسسته، لم يأخذ بالنظرة التبادلية القائمة على بعد إقتصادي، وإنما هو نتاج ميكانيزمات مراحلها الإحساس بالانتماء للمؤسسة والمشاركة والتدخل الفعال من قبل الفرد التابع من رضاه النفسي لأهمية دوره في المؤسسة، وهذه العمليات فيها إشارة واضحة لمفهوم الولاء والإخلاص.

بعيدا عن النظرة المادية للالتزام الوظيفي، وكتحديده كبعد واحد برزت نظريتين تفسر الالتزام الوظيفي هما: نظرية التوحد وتسمى أيضا (نظرية التطابق) ونظرية الواجب.

ومن أبرز الدراسات التي تناولت نظرية التوحد كل من بورتر وزملائه Porter et al (1974) ودراسة موداي وزملائه Mowday et al (1979) كمدخل موقفى اتجاهي يتأسس على منظور نفسي، حيث أتى تعريفهم للالتزام الوظيفي على أنه يشير للقوة النسبية لتوحد الفرد مع المؤسسة واندماجه فيها، أي أن الافراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون على تحقيقها إذا كانت تلك الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية، وبالتالي نظرية التوحد تقرر ان الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمؤسسة (أي يلتزمون بالبقاء) لأنه يتوفر لديهم ما يلي: قبول المؤسسة وأهدافها والایمان القوي بها، الاستعداد لبذل الجهد لصالح المؤسسة، الرغبة القوية لإدامة عضويته التنظيمية في المؤسسة.³

وهو نفس المدخل الذي تبنته فيما بعد دراسة ماير وألن (1984) حيث عرفت الالتزام الوظيفي على أنه الالتزام العاطفي أو الوجداني، ودراسة قبلها ل انقل وبري Angel & Perry (1981) بالالتزام القيمي؛ وفيه إشارة إلى

¹ - Gary J. Blau and Kimberly B. Boal, **Op.Ci**, p: 290

² - يوسف حامد يوسف مناع، مرجع سبق ذكره، ص: 304

³ - فراح العربي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 27 - 29

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

مدى تطابق الفرد مع المؤسسة الناتج من خلال الموقف الذي يتبناه الفرد بسعيه للحفاظ على عضويته فيها، يربط أو دمج هويته (قيمه ومعتقداته) واهتماماته (أهدافه) بالمؤسسة.

كما يشير أبو لبدة الى أن دفت Daft يرى في الاتجاهات والمواقف على انها وضع تقييمي للشخص يجعله عرضة للتصرف بطريقة محددة، ويضمن ذلك المعرفة أو الادراك والمشاعر، والسلوك، وأن تلك الاتجاهات تتبر بتغير الظروف والخبرات والتعليم المستمر، ولهذا تحرص المنظمات على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ومحاولة تغيير الاتجاهات السلبية عن طريق الدورات التدريبية واللوائح.¹

وجاءت نظرية الواجب على يد وينر Wiener (1982) كتطور لنظرية التوحد؛ والتي انتقد من خلالها المحاولات السابقة لتفسير الالتزام الوظيفي، بإعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة. وذهب الى ان هذا الفهم الشامل ينبغي ان يأخذ في إعتباره دراسة المعتقدات المستدخلة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المؤسسة، ومنه فإن وينر Wiener ينظر الى الالتزام كعملية دافعة معيارية تختلف اختلافا كبيرا عن التوجهات النفعية الوسييلية، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتدادا وتطويرا لها.²

فيعرف Wiener الالتزام الوظيفي على انه شعور ناتج عن الضغوط المعيارية المستدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق اهداف المؤسسة ومصالحها"، ومنه فهو يفسر الالتزام باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يستدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمؤسسة من خلال مؤسسات التنشئة المختلفة كالاسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمؤسسة فتسمى بالتنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمؤسسة وبذلك يتحدد الالتزام الوظيفي ببعدين أساسيين هما: القيم العامة للولاء والواجب، التوحد التنظيمي.³

ثانيا: تفسير الالتزام الوظيفي كبنية متعددة الابعاد

خلال ثمانينات القرن العشرين حاول المنظرين تفسير ظاهرة الالتزام الوظيفي بإظهار اختلافات مفاهيمية عديدة ومقاييس مختلفة مقارنة، تعتبر كنماذج ومقاييس يحتذى بها، وأهم مقاربتين حظيا بإهتمام كبير مقارنة شتمان واورلي Chatman & O'Reily (1986) والثانية ماير وألن Allen & Mayer (1984)، أما المقاربات الأخرى

¹ - أبولبدة، هاشم عيسى سعيد، الاستثمارات في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة -دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات-، رسالة ماجستير، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2007، ص: 38

² - الهنداوي، ياسر فتحي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص: ص:

211 - 212

³ - فراح العربي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 29 - 30

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

متعددة الابعاد توجهت لهم عدة انتقادات أهمها: عدم التفريق بين محددات ونواتج الالتزام الوظيفي، وعدم تحديد أسس إرتباط الفرد بالمؤسسة، ومن بين هذه المقاربات:

- نموذج جاروس وزملائه (Jaros et al) (1993)

- نموذج أنقل وبيري (Perry & Angel) (1981)

- نموذج قولد وبونلي (Gould & Ponley) (1998)

فبالنسبة لشتمان وأورلي (1986) اعتبرا ان الالتزام الوظيفي على انه الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد باتجاه المؤسسة وهو ما يعكس استيعاب الفرد او تبنيه لخصائصها من قيم واهداف، وان ذلك الارتباط النفسي يمكن التنبؤ به من خلال ثلاث عوامل او ابعاد:¹

○ الإذعان أو الامتثال أو ما يعبر عنه بالمشاركة الفعالة للحصول على الرغبة في الانتماء للمؤسسة

○ الانتماء أو التماثل أو يشار اليه بدرجة المشاركة بناء على الرغبة في الانتماء للمؤسسة

○ التبنى أو الاندماج او المشاركة المتأتية عن التوافق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة.

ميز كل من شتمان واوري بين آليتين لبناء الالتزام الوظيفي، أحدهما قائم على الاتجاه التبادلي المادي، والآخر جاء من منطلق الارتباط أو التعلق النفسي، وأن الاعتماد على النظرة التبادلية والمعبر عنها ببعيد الإذعان من شأنه أن يبني إلتزام أو إرتباط ضئيل بالمؤسسة، على عكس الارتباط النفسي المتمثل في بعدي الانتماء والتبنى والذي من شأنهما، ان يحددا ارتباطا قوي بين الفرد والمؤسسة وهو ما يدعى بالالتزام، وطرح مفهوم الالتزام كبنية متعددة الابعاد ساهم في تفسير العلاقة القائمة بين الالتزام وعدد من نتائجه، في حين أن المداخل السابقة ركزت على ان الالتزام ما هو الا محدد لدوران العمل (التحول الوظيفي)، وقد أكدنا ان الارتباط النفسي للفرد بالمؤسسة ينجر عنه سلوكيات أخرى وأشارا الى ان سلوك المواطنة التنظيمية ما هو الا نتيجة تربط بالالتزام الوظيفي.

ظهرت عدة مشاكل في مقياس شتمان واوري من طرف الباحثين الذين اعتمدوا هذا المقياس، كونه لم يمنح تفسيرات جديدة فيما يخص بعد الانتماء الى جانب تلك التي عرضها مقياس الالتزام الوظيفي الذي طور من طرف بورتير وسميث (Porter & Smith) (1970)، وان بعدي الانتماء والاندماج ما هما الا وجهين لعملة واحدة ولا يوجد فرق مفاهيمي بينهما، كما أن البعد التبادلي المتمثل في الامتثال أو الإذعان لا يعكس حقا الارتباط النفسي بالمؤسسة، وبناء على هذا قرر الباحثان شتمان واوري في دراسة لاحقة بدمج بعدي الانتماء والاندماج تحت بعد واحد اطلق عليه الالتزام المعياري ولكن مفهومه يختلف عن مفهوم الالتزام المعياري (الأخلاقي) الخاص بمقياس الن وماير (1990) وعلى الرغم من المساهمة التي قدمها الباحثان شتمان واوري فان قلة من الدراسات التي تبنت العمل به، في

¹- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. **Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance: identification, and internalization on prosocial behavior.** *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, pp: 492-499

حين تبنت غالبية الدراسات المدخل الخاص ب ألن وماير.

ومن منطلق ان الالتزام الوظيفي يمكن فهمه بشكل جيد كبنية مفاهيمية متعددة الابعاد، إقترح كل من ألن وماير (1984) مفهوما جديدا قائم على بعدين في محاولة للدمج بين النظرتين التبادلية والنفسية، فأصطلحا على البعد الأول مسمى الالتزام العاطفي للدلالة على الإحساس الإيجابي للفرد كونه ينتمي الى المؤسسة ويساهم في فعاليتها، في حين أطلقا على البعد الثاني مسمى الالتزام الاستمراري إشارة الى ادراك الفرد للاستمرار في المؤسسة لاحتمال فقدانه لاستثماراته المتراكمة فيها وذلك في حال قرر تركها، وتوصلت دراسة McGree & Ford (1987) الى ان بعد الالتزام الاستمراري ينقسم الى فرعين أحدهما يعكس جملة التضحيات السامية التي تدفع بالفرد للبقاء في المؤسسة، والثاني يعبر عن جملة البدائل المتاحة للفرد في حال قرر ترك المؤسسة، واستنادا الى تلك النتائج قرر كل من ألن وماير (1990) إضافة بعد ثالث إصطلحا عليه الالتزام المعياري إشارة لشعور الفرد بإلزامية بقاءه في المؤسسة.

عرضت الدراسات عدة نظرات حول مفهوم الالتزام الوظيفي وبناء على ما ابرزته دراسة برش وكوهن (Baruch Cohen & 2007)، على أن المفهوم الذي قدمه كل من Allen و Meyer حول الالتزام الوظيفي كاف لأغراض دراسة في مؤسسات عمومية والذي ينص على ان الالتزام الوظيفي ما هو الا الحالة النفسية التي تجعل من الفرد يتعلق بالمؤسسة، وان تلك الحالة النفسية بنية متعددة متمثلة في ثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

ان هناك نظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة الالتزام الوظيفي، وان النموذج الثلاثي الذي اقترحه كل من ألن وماير Allen و Meyer يعتبر نموذجا نظريا شاملا يستفيد من النظريات والأفكار السابقة، فالالتزام العاطفي (الشعوري) نابع أساسا من أفكار Porter وزملائه أصحاب نظرية التوحد، والالتزام الاستمراري تمثله نظرية الرهان الجاني عند Becker وأتباعه، بينما الالتزام المعياري (الأخلاقي) يستند على نظرية الواجب التي طورها Wiener، وبذلك استطاع كل من ألن وماير Allen و Meyer فض الخلاف والتناقض بين الأفكار السابقة الذي نشأ من تعصب كل فريق من الباحثين لوجهة نظره، وقصر مفهوم الالتزام عليها.

وجاءت اعمال الن وماير Allen و Meyer مؤكدة على ان النظريات السابقة ليست بالضرورة متناقضة، انما هي متكاملة للالتزام الوظيفي يحرزها الفرد بدرجات متفاوتة وتؤلف في مجموعها مستوى التزامه نحو مؤسسته، وان هذه الاشكال تختلف عوامل نموها ونتائجها بالنسبة للفرد والمؤسسة.¹

وبهذا نستطيع القول بأنه كلما كانت الأبعاد التي يركز عليها الباحثون ذات مباني متعددة، وتمس مداخل مختلف في الموظف والمؤسسة، فإنها تكون أنسب مع البيئات التنظيمية المتغيرة، ونجد نموذج ماير وألن Allen و Meyer أشمل وأدق نموذج نستطيع تفسير الالتزام الوظيفي من خلاله في مختلف أنواع المؤسسات.

¹ - فراح العربي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 33-36

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثالث: ركائز واستراتيجيات بناء الالتزام الوظيفي

عندما تريد المؤسسة تبني أو اكتساب الالتزام الوظيفي لدى موظفيها؛ فإنها تحتاج إلى عدة ركائز تسهل عليها إتباع استراتيجية ميسرة لذلك، وبما يلي أهم هذه الركائز والإستراتيجيات:

أولاً: ركائز بناء الالتزام الوظيفي

حدد Morrow (1983) خمسة ركائز يلجأ إليها القادة قبل غرس الالتزام في نفوس موظفي المؤسسة؛ (التركيز على القيمة، التركيز الوظيفي، التركيز على الوظيفة، التركيز التنظيمي، التركيز على الانتماء)¹، والجدول التالي يشرح تلك الركائز:

الجدول رقم (2- 1): الركائز الخمسة لتبني الالتزام الوظيفي حسب Morrow (1983)

الركائز	المعنى
التركيز على القيمة Value Focus	المدى الذي يشعر فيه الشخص بأن قيمته الشخصية لا تنتج وتبدع إلا من العمل الذي يثني على الذات أو الإنجاز المهني.
التركيز الوظيفي Career Focus	أهمية العمل والوظيفة في الحياة العامة للفرد.
التركيز على الوظيفة Job Focus	- الدرجة التي يعرف بها الشخص نفسياً بعمله؛ - الدرجة التي يؤثر بها أداء العمل على تقدير الذات؛ - يقيس ما إذا كان المستجوب موجهاً للوظيفة أو غير موجهة للوظيفة أو محايداً.
التركيز التنظيمي Organisational Focus	المدى الذي يصل إليه الشخص ان كان: - لديه رغبة قوية في البقاء عضواً في المؤسسة؛ - على استعداد لبذل مستويات عالية من الجهد من أجل المؤسسة؛ - يؤمن ويقبل قيم وأهداف المؤسسة.
التركيز على اتحاد المجموعة Union Focus	مدى رغبة الشخص: - في البقاء عضواً في المجموعة؛ - على استعداد لبذل مستويات عالية من الجهد من أجل المجموعة؛ - الإيمان بأهداف المجموعة.

Source : Amir Rashid, Characterising and understanding the professional and organisational commitment of community pharmacists, A thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Medical and Human Sciences, University of Manchester, 2013, p: 337

¹- Amir Rashid, Characterising and understanding the professional and organisational commitment of community pharmacists, A thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Medical and Human Sciences, University of Manchester, 2013, p: 337

يظهر لنا الجدول أعلاه بأن اهتمام وتركيز المؤسسة عندما تريد أن تقيس وترفع من مستويات التزام موظفيها، تراعي عدة اعتبارات، وذلك بحسب الجانب أو الجوانب التي يوجد فيها نقص وضعف كي تقوم برفعه من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لذلك، وهذه الاعتبارات متعددة إما قيمة الموظف أو التطور في الوظيفة التي يشغلها أو نوع وظيفته أو التركيز على المؤسسة ككل أو المجموعة التي ينتمي إليها الموظف في المؤسسة، وكلما كان المقياس المختار في قياس الالتزام الوظيفي يمس عدد أكبر من الركائز، نعتبره ذا دقة وأهمية أكبر.

ثانياً: استراتيجيات نجاح الالتزام الوظيفي

تهدف المؤسسات إلى رفع الالتزام الوظيفي لموظفيها إلى أعلى المستويات، لذلك كان لزاماً عليها وضع مجموعة من الاستراتيجيات تتناسب مع البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية التي يعمل بها الموظف، وتنوعت الاستراتيجيات التي اقترحتها علماء الإدارة وعلم النفس الاجتماعي أهمها:

1- **استراتيجية الإدارة بالحب:** بعكس الإدارة التقليدية فان الإدارة او القيادة بالحب هي فن التأثير على القلوب، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بالحب المتبادلة بين المدير وأفراده العاملين، حيث أنها تجعل الأفراد يطيعون أوامر المدير بحض إرادتهم وبكل طواعية وانقياد، فالحب يعني الاهتمام العميق بالآخرين، وهو عاطفة قوية تولد المودة والتعلق الشخصي بالأفراد.¹

كما ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، من هذه الكتب نذكر: القيادة المرحية، الإدارة بالضحك للعلاقات الإنسانية، الإدارة بالحب Management by love فتؤكد "كاثلين سانفورد" على قيمة الحب كأداة رئيسية وعصا سحرية لنجاح المؤسسات، وقسمت أنواع الحب إلى: حب المنظمة، وحب الموظفين، حب العملاء (المستفيدين من خدمات المؤسسة)، وحب المجتمع المحيط بالمؤسسة:²

- فحب المؤسسة يكون بالعمل والإخلاص والانتماء والالتزام لها والايمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.

وحسب جيم هاريس Jim Haris في كتابه "كيف توقع الموظفين في حب مؤسستك؟" والذي نشر سنة 1996، وبعض الأساليب لتحقيق ذلك نذكر منها: رؤية تفجير الطاقات، المساهمة في استقرار الحياة العائلية للموظفين، الاتصال المفتوح، علاقة الأخذ العطاء بين المؤسسة والموظفين، المشاركة، إسقاط الحواجز المعنوية، معا في السراء والضراء، تشجيع نزعة التعليم، تحقيق الأمن الوظيفي

1- آلاء طارق عبد العزيز الضمرات، إيمان عثمان المصري، القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة اسيوط، المجلد 27، العدد 12، 2021، ص: 134

2- تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 80

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

- اما حب الموظفين يكون بالتعاون معهم والاحترام المتبادل وتقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم بواسطة المؤسسة
- وحب العملاء يكون بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام وأخذ رأيهم في الحسبان وإشراكهم في صنع القرارات، ووضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم، والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- حب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له، والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به ومساعدة أسر الموظفين بالمؤسسة.¹

2- **استراتيجية تمكين الموظفين:** توجد عدة فوائد ومنافع عند تطبيق استراتيجية التمكين كونها توفر الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المنظمة بشكل افضل وقدرة اكبر ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.

فالتمكين يعني منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للموظفين من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة الى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص بالتمكين.²

3- إستراتيجية التعلم المستمر.

4- إستراتيجية الإنضباط وهناك من سماها استراتيجية الالتزام.

5- **استراتيجية التلاحم والاندماج:** ومن أهم علامات هذه الاستراتيجية:

- ان يتكلم العامل بدون خوف، وليس المقصود ان يعارض دائما او يوافق دائما بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل الى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائما يعني أن أحدهما لا داعي له.
- أن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب اتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات
- أن يكون الانكباب على العمل حبا فيه وليس خوفا من العقوبات
- تفهم المؤسسة لاحتياجات الموظفين وتفهم الموظف ظروف العمل.
- فالتلاحم والانتماء الذي يشعر به الموظف، يؤثر على ان تكون له رابطة تشده الى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

1- المرجع نفسه، ص: 81

2- عروف، راضية، زرقين، عبود، استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل و تحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2016، ص:

6- استراتيجية السيطرة: ان مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاما عميقا وليس الطاعة فقط، وهذا الالتزام

لا يمكن له ان يزدهر وينمو في المؤسسة التي يحكمها نموذج استراتيجية السيطرة التقليدية.

حيث اثرت آراء "فريدريك تايلور" F. Taylor الاب الحقيقي لهذه الاستراتيجية وللإدارة العلمية حول العمل على ممارسة الإدارة وعلى السياسات في حركة العمال الأمريكية، وتشكلت هذه الاستراتيجية كاستجابة لتقسيم العمل الى اعمال ومهن حرة صغيرة، وتقوم هذه الاستراتيجية على تقسيم العمل الى أدوار حسب السلم الهرمي، أي من اعلى الى ما هو أدني ومن اهداف هذه الاستراتيجية المحافظة على النظام والضبط وتحقيق الكفاءة في تطبيق سياسات العمل.

7- استراتيجية دمج الموظفين: انصهار الموظف الذي يمثل المورد البشري في التنظيم الرسمي الذي يمثل

المؤسسة مع بعضهما ليشكلا عنصرا متكاملما في مصالحه، ويسعيان معا بشكل متوازن لتحقيق أهدافها معا، وبالتالي يعد الاندماج هنا معيارا لنجاح المؤسسة.

أكدت التجارب وخاصة التجربة اليابانية في مؤسساتها: بأن الاتجاه المعاصر لاستراتيجية دمج الموظفين، حققت نتائج مميزة في درجة الالتزام الوظيفي في المؤسسات التي طبقتها فأصبح ينظر له في هذه الاستراتيجية المعاصرة على انه: استجابة عاطفية نفسية إيجابية ناتجة عن قناعة تحدث لدى الموظفين في مؤسساتهم نتيجة تقييمهم العام الإيجابي لما تقدمه لهم من اشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل، فيشعرون بانتماء وارتباط والتزام نحوها ونحو وظائفهم فيها، فيسعون عن رغبة وقناعة لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، لعلمهم المسبق بأن أهدافهم لن تتحقق الا من خلال تحقيق اهداف المؤسسة، وبالتالي نجاح المؤسسة يعني ان الخير سيعم كل الأطراف المعنية فيها.¹

من الملاحظ في الاستراتيجيات أعلاه أنها جاءت متنوعة وكل منها يمس إحدى الركائز التي ذكرناها آنفا، والتي تأخذها المؤسسة في الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية المناسبة والمقياس المناسب؛ فنجد استراتيجية الإدارة بالحب عندما تركز المؤسسة على قيمة الموظف، واستراتيجية التعلم المستمر والتدريب عندما تركز المؤسسة على التطوير المهني ونوع الوظيفة للموظف، أما كل من استراتيجيتي السيطرة والاندماج والتلاحم عندما تركز المؤسسة على صورتها التنظيمية، أما استراتيجية دمج الموظفين وأيضا استراتيجية الاندماج والتلاحم عندما تركز المؤسسة على قوة انتماء الموظف للمجموعة التي يعمل فيها، وكلما نوعت المؤسسة في الاستراتيجيات أظهرت مدى اهتمامها بغرس الالتزام في موظفيها.

¹ - تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 85

المبحث الثاني: المقاربة النظرية لأبعاد الالتزام الوظيفي وسبل تحقيقه

الالتزام الوظيفي مظهر من مظاهر السلوك الإنساني المعقد، الذي يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي، الذي يقوم به الفرد من أجل التوافق والتكيف مع بيئته، وإشباع حاجاته، وحل مشكلاته، وهو سلوك يصعب قياسه، لذلك حاول علماء من تخصصات مختلفة في إيجاد أبعاد الالتزام الوظيفي والتي تتناسب مع مس أكبر عدد من الركائز التي تهتم بها المؤسسات بمختلف أنواعها، وذلك كي تحقق أهدافها وتصل إلى المستوى المطلوب ضمن بيئة اليوم التي تتميز بالمرونة وشراسة المنافسة.

المطلب الأول: الأبعاد المكونة للالتزام الوظيفي

كي يتسنى للباحث اختيار الأبعاد الأنسب لدراساته، عليه الاطلاع على نماذج الأبعاد التي اعتمدها الدراسات السابقة والتي تعتبر كأوائل للدراسات في مجال بحثه، إما يعتمد عليها نفسها أو يطور فيها بما تتماشى مع البيئة التي بها دراسته، ففي متغير الالتزام الوظيفي نجد ماير وهارسكوفتش Meyer., & Herscovitch (2001) عددا ابعادا للالتزام الوظيفي والتي اعتمدها الباحثون بمرور الزمن، وذلك من سنة 1968 الى 1993، والتي كانت أبعادا يقوم بإعادة دراستها في بيئات مختلفة الى يومنا هذا، ونوجزها في الجدول التالي:¹

جدول رقم (2-2): أبعاد الالتزام الوظيفي

المعنى	الأبعاد	البيانات القياسية
التوجه الإيجابي نحو المؤسسة المرتكز على التوحد مع المؤسسة بتبني أهدافها وقيمتها، بما يدفع به الى الاندماج في أنشطتها التنظيمية؛ لشعوره ان المؤسسة تؤدي غايات نافعة أو نبيلة.	الاندماج الأخلاقي	Etzioni (1961)
يمثل علاقة اقل قوة بالمؤسسة، ويرتكز بصورة كبيرة على العلاقة التقايفية التي تنمو بين الأعضاء والمؤسسة، وهنا يلتزم الفرد كإدراك لتلك العلاقة التبادلية النافعة والعادلة بين مساهماته والعوائد التي تمنحها له المؤسسة .	الاندماج الحسابي	
التوجه السلبي نحو المؤسسة، وهو صورة نموذجية تظهر في المواقف التي يكون فيها سلوك الفرد مفيدا بصرامة ودون ارادته.	الاندماج الاغترابي	
تفاني الفرد للبقاء بالمؤسسة، بسبب تقديمه لتلك التضحيات والاستثمارات الى المدى الذي يصبح فيه تركه للمؤسسة عملية صعبة.	الالتزام المستمر	Kanter (1968)
التعلق العاطفي للفرد بالمؤسسة كنتاج للعلاقات الاجتماعية في المؤسسة، بحيث تهدف المؤسسة من خلال تعهداتها لأشكال مختلفة من الأنشطة لتنمية الارتباط النفسي للعضو نحوها وبما ينمي التلاحم بين أعضائها دافعا إياهم للالتزام.	الالتزام التلاحمي	

¹- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. **Commitment in the workplace: Toward a general model.** *Human resource management review*, 11(3), 2001, pp : 299 - .326

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

ارتباط الفرد بمعايير المؤسسة اعتقاداً منه ان تلك المعايير وقيم المؤسسة تمثل دليلاً هاماً للسلوكيات الملائمة، فيحدث عنده الالتزام من خلال إعادة تشكيله لمعتقداته بما يتفق مع قيم ومعايير التنظيم.	الالتزام الرقابي	
التزام الموظف من خلال تأييده لأهداف المؤسسة	الالتزام القيمي	Angle and Perry (1981)
التزام الموظف للحفاظ على عضويته التنظيمية	الالتزام البقائي	
المشاركة الفعالة في المؤسسة	الالتزام إذعان	O'reilly and Chatman (1986)
الارتباط المبني على الرغبة في الانتماء للمؤسسة	الالتزام تماثل	
المشاركة القائمة على التطابق بين قيم الفرد والمؤسسة	الالتزام اندماج	
توافق وتمثال الأهداف بين الفرد والمؤسسة	الالتزام النفسي	Penly and Gould (1988)
الارتباط المبني على مقدار الحافز التي يحصل عليها الموظف كمقابل لمساهماته في المؤسسة	الالتزام المحاسبي	
نوع من الارتباط السلبي الذي يحدث كحتمية يراها الموظف ببقائه داخل التنظيم رغم عدم وجود تناسب بين المكافآت المحصل عليه واستثماراته وذلك بسبب افتقاره لبدائل عمل أخرى	الالتزام الإلزامي (الحتمي)	
ارتباط وجداني للفرد بالمؤسسة وتمثاله معها ومشاركته فيها	الالتزام العاطفي	Meyer and Allen (1990)
الارتباط الناجم عن إدراك الفرد ووعيه بمقدار التكاليف المترتبة عن مغادرته للمؤسسة.	الالتزام الاستمراري	
الالتزام المبني على إحساس الفرد بالزامية مواصلة عمله مع المؤسسة.	الالتزام المعياري	
الارتباط المبني على الإيمان بأهداف المؤسسة وقبولها والرغبة في بذل جهود لأجلها.	الالتزام القيمي	Mayer and Schoorman (1992)
الارتباط الحاصل من رغبة الفرد في ادامة عضويته التنظيمية	الالتزام الاستمراري	
درجة الارتباط النفسي بالمؤسسة كإحساس بالولاء، التعلق الوجداني، الانتماء، الاعتزاز والرضى.	الالتزام العاطفي	Jaros et al. (1993)
الارتباط المبني على شعور الفرد باستمراره وإدراكه لحجم التكاليف المترتبة عن مغادرته لمؤسسته.	الالتزام الاستمراري	
درجة من الارتباط النفسي بين الفرد والمؤسسة كنتيجة لاندماج أهدافها وقيمتها.	الالتزام الاخلاقي	

المصدر: فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي " نموذج مقترح"، أطروحة

دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018، ص-ص: 45-46

تعددت وجهات نظر العلماء في الرسو على أبعاد محددة للالتزام الوظيفي، لكن نجد الأبعاد التي وضعها ألن وماير 1990 Meyer & Allen التصنيف الغالب في الدراسات سواء الغربية أو العربية، لذلك سوف نعتد على هذا التصنيف وسوف نسهب قليلا في هذه الأبعاد كالتالي:

أولا: الالتزام الشعوري (Affective Commitment): ويسمى أيضا العاطفي الوجداني، يمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي او شعور تعاطفي من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الافراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات¹ كما يعبر الالتزام الشعوري عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف²

أشار ماير وألن وسميث Meyer, Allen and Smith (1993) الالتزام الشعوري يعني: درجة إدراك الموظف لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات، ومدى توافرها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من المتابعة والإشراف.³ عوامل تطور الالتزام الشعوري:

حدد الن وماير عناصر لنمو الالتزام الشعوري داخل الموظف اعتمادا على ثلاثة أسس:⁴

- 1- القيم المشتركة بين الموظفين
- 2- وضوح الأهداف وتطابقها
- 3- الإدماج الشخصي

وحسب الصيرفي (2005) الالتزام الشعوري يركز على توجه اهداف الفرد نحو التوافق مع اهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة وإندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها.⁵

ثانيا: الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment)

يشير الالتزام الاستمراري الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمته لاعتقاده بان ترك العمل سوف يكلفه الكثير، فكلما طالت المدة مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت.⁶

¹ رايح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص: 28

² جيرالد، جينبر، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي اسماعيل البسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 238

³ محمد رشدي أحمد ذيب، راتب السعود، مرجع سبق ذكره، ص: 500

⁴ Meyer J P & Allen N G & Herscovitch, Op.Cit, p: 319

⁵ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 218

⁶ جيرالد، جينبر، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 216

الالتزام الاستمراري يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجيه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن ان تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة.¹

يؤمن الموظفون ذوو الالتزام الوظيفي بقوة بأهداف المنظمة وقيمها ويلتزمون بها عن طيب خاطر مع الأوامر والتوقعات، وأيضا يبذل هؤلاء الكثير من الجهد على الحد الأدنى من التوقعات لتحقيق الهدف المنشود وإظهار الالتزام بالبقاء في المنظمة.²

ثالثا: الالتزام الأخلاقي (Normative Commitment)

ويسمى أيضا الالتزام المعياري، ذكر الصيرفي في 2005 الالتزام الأخلاقي يعبر عن الالتزام الادبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية للفرد.³

ويعبر الالتزام الأخلاقي الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل، والأهم من ذلك المساهمة في وضع الاهداف والخطط ورسم المنظمة العامة.⁴

المطلب الثاني: عوامل ومراحل تحقيق الالتزام الوظيفي

أولا: عوامل نجاح تحقيق الالتزام الوظيفي

حاول الباحثون في مجال الإدارة وغيرها إيجاد حلولاً لجعل الالتزام الوظيفي كعادة يمتلكها الموظف داخل مؤسسته، فاكتشفوا مجموعة من الممارسات والإجراءات بإمكانها رفع مستويات الالتزام الوظيفي في المؤسسة، ومن بين هؤلاء نجد:

ديسلر Dessler (2003) الذي أشار لبعض الممارسات التي يمكنها تعزيز وتطوير الالتزام الوظيفي داخل الفرد

منها:

- ضمان معاملة طيبة وعادلة بين الموظفين: حرص المؤسسة على التعامل الجيد في كل المواضيع محل الخلاف والشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوى والتظلمات في المؤسسة، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة، وتحقيق العدالة الوظيفية بين الموظفين يركز في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين؛

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 217

² - Mustafa Zincirkiran, Abdurrahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, **OP.Cit**, p: 175

³ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 219

⁴ - رم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة

ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن، 2007، ص: 45

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

- وضع نظام دقيق لاستخدام أو اختيار الموظفين: وذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للموظفين الجدد المرشحين للتوظيف في المؤسسة لقياس مدى التزامهم الوظيفي¹، فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فهو يحمل بعض جوانب الالتزام قيل دخوله المؤسسة²؛
 - اشعار الموظف بالأمان: فعلى المؤسسة تبني نظام التوظيف مدى الحياة، حيث يضمن الفرد العامل التطور المستمر من خلال العمل بالمؤسسة أو نوع العمل؛
 - وضع نظام للحوافز والمكافآت: هذا يشجع الموظفين على الاسهام والمشاركة في أنشطة المؤسسة؛ حيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كموظفين فيها؛
 - مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات: ويتم ذلك من خلال اتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.
 - اشراك الموظف في عملية اتخاذ القرار: بما ان الافراد أعلى أصول المؤسسة فيجب عليها الوثوق بآراء هذه الأصول³، فالمشاركة الوظيفية والالتزام الوظيفي كمواقف ترتبط بالدوران في العمل والغياب⁴؛
- وإضافة لتلك العوامل حدد باحثون غير ديسلر عوامل إضافية محفزة لظهور الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في مختلف المؤسسات، فنذكر دراسات "روبرت مارش وماناري" فكانت من الدراسات المتميزة في تبيان العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام الوظيفي، أهم وأبرز هذه العوامل التي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لكسب التزام موظفيها:
- 1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن ناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الافراد العاملين من الأهمية والاولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة الى الامن والحاجة الى الحب والانتماء، والحاجة الى الاحترام والحاجة الى تحقيق الذات، كما رأينا سابقا.

¹- Deseler,G, **Human Resource Management** ; 9th Ed; prentice Hall, New Jersey, 2003, p: 482

²- العنزي، سعد علي، الزبيدي، غني دحام، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 61، 2006، ص-ص: 125-126

³- Deseler,G, **Op.Cit**, p: 483

⁴ - Gary J. Blau and Kimberly B. Boal, **Op.Cit**, p: 290

2- **الرضى الوظيفي:** يقصد به المشاعر التي يبدئها الفرد نحو عمله في المؤسسة، ويرى هيرزبيرج ان الرضا يتم بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة، بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية، اما عدم الرضى فيمكن في تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة المؤسسة، وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والامن في الوظيفة والمركز الاجتماعي، والأجور وأسلوب الاشراف.¹ وينشأ الرضى من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما إزدادت درجة الرضى الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضى الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء.²

ويرى "جرينبرج وبارون" أن الالتزام الوظيفي مختلف تماما عن مفهوم الرضى عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه يكره المؤسسة التي يعمل فيها، ويود ممارسة نفس الوظيفة في مؤسسة أخرى، بالعكس فقد يحب الفرد العمل في المؤسسة ولكنه يكره العمل الذي يقوم به.

3- **وضوح الأهداف والأدوار:** لقد أظهرت الدراسات ان الالتزام الوظيفي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة، يستطيع الأفراد فهمها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت ادوارهم واضحة ومحددة يساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام الوظيفي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين³

4- **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية⁴

5- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الموظفين.

والمناخ التنظيمي الجيد من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ

¹ - تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 77

² - عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المدبرية العامة)، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص-ص: 47-49

³ - تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 77، 86

⁴ - عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص: 47

القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

6- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والافراد العاملين، واعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة وزيادة الولاء والالتزام لها.¹

7- **تعزيز التعويضات** غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المؤسسة للموظفين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات نذكر:

- ✓ برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها
- ✓ مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج
- ✓ برامج الخدمات الاجتماعية
- ✓ مشاريع الإسكان للموظفين
- ✓ برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة
- ✓ برامج التسليف بدون فوائد
- ✓ خدمات المواصلات للمنظمة
- ✓ برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم
- ✓ الخدمات الصحية المتنوعة.

8- **التزام المؤسسة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين:** من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

9- **حرص المؤسسة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين:** ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها، والكفاءة المهنية: يتفق أغلب الباحثين على أن الكفاءة المهنية هي توليفة من ثلاث عناصر وهي:

¹ - العوني، محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة-، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص-ص: 37-38

- **المعرفة:** هي مجموع الخبرات القاعدية الضرورية لممارسة وظيفة ما، فهي عبارة عن معلومات قابلة للتنقل من شخص لآخر
 - **المهارة:** تعرفها JF.Ballay بأنها التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف أي مجموع المعارف تستخدم عندما نكون بصدد التصرف، سواء كان ذلك لأجل الإنتاج أو الاتصال أو التخطيط، وهي تتطلب جانبا تجريبيًا والذي ينتج أساسا عن التجارب المعاشة من قبل الفرد، وتتجلى المعرفة في مدى قدرة الفرد الذهنية (العقلية) على التصرف بطريقة معينة أثناء أدائه لمهامه التي تتطلب مهارات معينة كالتفكير، التحليل.
 - **المهارة السلوكية:** وتسمى السلوكيات أيضا المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، وتظهر في الكيفية التي يتعامل فيها الفرد مع زملائه في العمل والزبائن ومع كل من يحتك به أثناء العمل.¹
- 10- **زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين** ومسئولهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروق الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.²
- وعن علاقة الالتزام الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية التي يمكن أن ترفع من مستوى الالتزام الوظيفي:
- نجد عدد السنوات (الخبرة)؛ فقد اثبتت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بينهما، ومن حيث المستوى التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن العلاقة بينهما، فمنهم من وجد علاقة إيجابية ومنهم من وجد تأثير سلبي، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعلم الفرد زادت طموحاته، وتوقع المزيد من مؤسسته وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه.
- ومن حيث الجنس تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المرأة تنظيميا يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به، والمؤسسة التي يعمل فيها، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية.³
- أشار بورتير وستييز Porter & Steers (1978) توجد ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام الوظيفي، وهي: عوامل شخصية، عوامل تنظيمية، عوامل غير تنظيمية والتي (تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، حيث يكون مستوى الالتزام مرتفعا عندما يكون الاجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريرا لاختيار الأول، او حين يرى ان اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر

¹ - دزاير هريو، دراسة تشخيصية لإتجاه الطلبة نحو الكفاءة المهنية للاستاذ الجامعي " أساتذة علم النفس التنظيميلولاية عناية أنموذجا"، مجلة

العلوم الاجتماعية -المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين، العدد06، 2018، ص-ص: 360-370، ص: 363

² - منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 79-80

³ - عدنان بدري الابراهيم، الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"،

جامعة اليرموك، 2003، ص-ص: 1145-1159 ، ص: 1147

فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول).¹

وحدد عدنان الابراهيم في (2003) مجموعة من العوامل أو المحددات التي تساهم في غرس الالتزام الوظيفي في الموظف، وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): عوامل غرس الالتزام الوظيفي



المصدر: عدنان بدري الابراهيم، الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، جامعة اليرموك، 2003، ص-ص: 1145- 1159 ، ص: 1147

من الشكل أعلاه يتضح لنا بأن الالتزام الوظيفي للموظف يتأثر بمجموعة من العوامل بإمكانها أن ترفع أو تنقص من مستوياته، وهذه العوامل معبر عنها بخصائص إما للموظف ذاته أو لوظيفته أو للبيئة المحيطة به (داخل مؤسسته وخارجها)، وبالإمكان تصنيفها كالتالي:

الخصائص الشخصية: وهي التي يتمتع بها الشخص ويكون مستقل بها عن غيره، وتؤثر عليه بصفة مباشرة، وتمثل في: جنسه، عمره، خبرته في العمل، حالته الاجتماعية

خصائص العمل: وهي ميزات يتمتع بها الشخص خاصة بنوع وظيفته، وتؤثر عليه بصفة مباشرة، من مهارات وقدرات أساليب إجراءات ودرجة استقلاليته في العمل، وقدرته على التغذية الراجعة*.

الخصائص التنظيمية: وهي عناصر تتميز بها المؤسسة وتمس الموظف عند تأدية مهامه الوظيفية، كما تمس جميع موظفي المؤسسة وتعتبر كبيئة داخلية للموظفين، وتمثلة في: نمط القيادة التي تكون من المدراء والرؤساء المباشرين (أي

¹ - محمد رشدي ذيب، راتب السعود، مرجع سبق ذكره، ص: 500

* - التغذية الراجعة: ردة الفعل التي يبديها الموظف من استقبال معلومات تخص العمل

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

مسؤولي الإدارة بصفة عامة، الأجرور التي تمنح للموظف إزاء عمله في هذه المؤسسة فكلما كان مغريا استقطب موظفين أكثر سواء من حيث الكم أو من حيث الكفاءة، طبيعة العلاقة مع زملاء العمل في هذه المؤسسة، إعطاء الفرصة للموظف في المشاركة بصنع القرارات التي تمس الجوانب المختلفة في المؤسسة.

خصائص البيئة الخارجية: وهي حالة الدولة والتي تعتبر كبيئة خارجية للموظف والموظفين الآخرين والمؤسسة، وهي عبارة عن مجموعة العوامل الاقتصادية والسياسية، وخاصة العامل الاقتصادي لنظر الموظف في الفرص البديلة؛ فإذا كانت الحالة الاقتصادية جيدة فإن الموظف يتطلع الى إيجاد فرص بديلة للعمل في مؤسسات أخرى إذا كانت مؤسسته لا ترض متطلباته، والعكس إذا كانت مؤسسته تراعي مختلف متطلباته الوظيفية والشخصية.

فعندما يشعر الموظف بأهمية وجوده في المؤسسة من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة، واحترامه بتلقي معاملة طيبة وعادلة من مؤسسته، وتحقيق الاستقرار الوظيفي لديه من خلال شعوره بالأمان في مؤسسته، علاوة على ذلك تحقيق رغباته المادية والمعنوية من تحفيز ومكافآت وتفويض المهام لهم بمنحهم المزيد من السلطات في المؤسسة، كل هذا يؤدي بالمؤسسة الى دراسة العوامل المحفزة والمشجعة لتحقيق مختلف تلك الإجراءات والممارسات بكل أريحية ودون عراقيل، تأكيداً منها بتحقيق التزام وظيفي ذو مستويات عالية لمختلف موظفيها.

ثانياً: مراحل تحقيق الالتزام الوظيفي لدى الموظفين

من أجل بلوغ المؤسسة الالتزام الوظيفي لمختلف موظفيها، تمر بعدة مراحل نشرحها فيما يلي:¹

1- فحسب بوكنان (Bochnan) يمر تطور الالتزام الوظيفي بثلاث مراحل:

1-1. مرحلة التجربة: تبدأ من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، ويكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب والاعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصباً على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة؛

2-1. مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين سنتين إلى أربع سنوات، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمؤسسة؛

3-1. مرحلة الثقة بالمؤسسة: تبدأ من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى نهاية عمله، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالمؤسسة والانتقال الى مرحلة النضج.

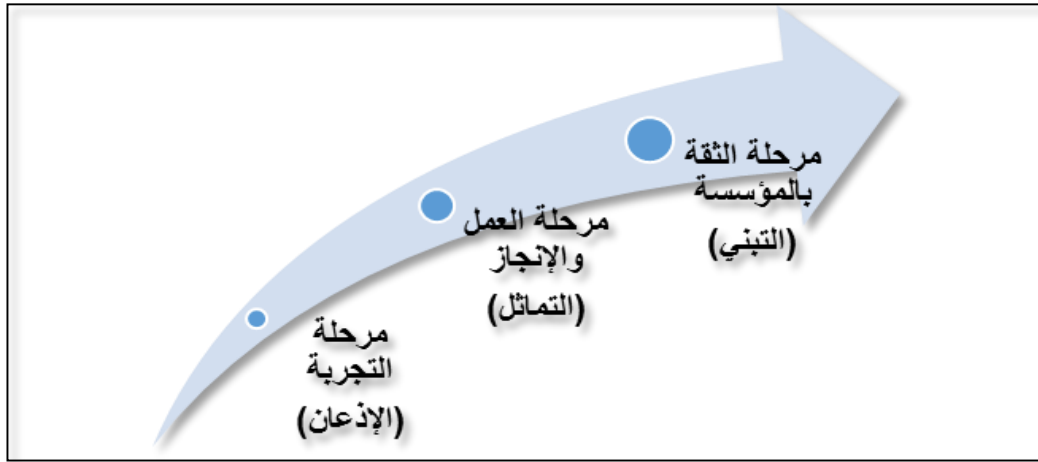
2- حسب اورلي (Oreily): أوضح بأن ارتباط الفرد بمؤسسته يمر بثلاث مراحل:

1-2. مرحلة الإذعان: التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله على الفوائد المختلفة؛

¹ - رابح برباخ، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 32-33

- 2-2. مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة: نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من اجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فانه يشعر بالفخر لانتمائه لها؛
- 3-2. مرحلة التبنى: الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له، فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

الشكل رقم (2-2): مراحل تحقيق الالتزام الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

بالاستناد الى الشكل أعلاه يتبين أن تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة يمر بمراحل معقدة لا تقل الواحدة عن الأخرى أهمية، فأول مرحلة يمر بها الموظف مرحلة التجربة فيكون يتقبل السلطة وفي نفس الوقت يكون مراقب لمجموعة تصرفات أعضاء المؤسسة ومقارنتها بالأقوال، لتظهر مرحلة العمل والإنجاز فيشعر الموظف بمدى تماثل أهداف وقيم المؤسسة من أجل الاستمرارية في العمل بكل قبول وافتخار بانتمائه للمؤسسة، ثم تظهر المرحلة الحاسمة وهي مرحلة الثقة بالمؤسسة هنا يتبنى الموظف أهداف وقيم المؤسسة واعتبارها أهدافه وقيمه التي يسعى لتحقيقها، وبالتالي يتحقق التزام وظيفي للموظف.

المطلب الثالث: مخرجات تبني الالتزام الوظيفي

عندما تتبنى المؤسسة سياسات وإجراءات لتحقيق الالتزام الوظيفي، فإنها سوف تحصل على عدة نتائج إيجابية، سواء على المستوى الفردي أو الجماعات أو المؤسسة، ويمكن توضيحها من خلال النتائج الإيجابية وما يقابلها من نتائج سلبية عند فقدان أو مستويات منخفضة من التزام وظيفي لمختلف الموظفين بالمؤسسة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2-4): نتائج الالتزام الوظيفي في المؤسسة

المستوى	النتائج الايجابية	النتائج السلبية
المستوى الفردي	- زيادة مشاعر الانتماء - الأمان الذاتي الإيجابي - توفر اهداف او أغراض يريدونها الفرد	- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي - زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية
المستوى الجماعي	- زيادة فاعلية مجموعة العمل - زيادة درجة التماسك بين افراد المجموعة	- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول افراد لديهم أفكار جديدة - قلة انفتاح المجموعة على الأفكار الجديدة - زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى
المستوى التنظيمي	- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للمؤسسة لزيادة الجهد المبذول وانخفاض نسبة الغياب والتأخر ومعدل دوران الموظفين	- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف كون الافراد يميلون عادة لمنافسة سياسات المؤسسة

المصدر: رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية

دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص-ص: 38-39

يرى اوليفر "Oliver" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل دوران العمل يمثل مؤشرا سلبيا دائما، فعندما يترك الافراد الأقل إلتزاما المؤسسة قد يأتي أفراد آخرون لديهم بأفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.¹

وحسب لتان Luhans (2005) يمكن للالتزام الوظيفي إنشاء والتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، وأيضا دراسة Sahertian (2011) ان الالتزام الوظيفي له تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية.²

ومن هنا نقول أن اكتساب المؤسسة التزام موظفيها يقدم لها ميزات إيجابية بالدرجة الأولى، في بيئتها الداخلية على مستوى أفرادها أو تجمعهم أو مستوها كتنظيم أمام منافسيها في بيئتها الخارجية.

¹ - محمد أحمد خالد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص: 49

² - Serpian, Swasto Bambang, Utami Hamidah Nayati, **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND INTENTION TO LEAVE**, *RJOAS*, 12(60), December 2016, pp : 157- 169, pp: 160- 161
<https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-12.21>

المبحث الثالث: تبني الالتزام الوظيفي من خلال غرس الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

إعتبر بيترز ووترمان (1982) Peters and Waterman الدولة الناجحة هي التي تعتمد وتقر بان الثقة مفتاح الاستراتيجيات الموجهة للأفراد والمؤسسات الناجحة¹، وفي العقود الماضية خضع القطاع العام للمنظمات لتغييرات مهمة في السياسة الوظيفية يشار إليها باسم الإدارة العامة الجديدة، تركز استراتيجيات الإدارة على التحسينات المستمرة للتكلفة وتوطين العمليات في أعقاب هذه التغييرات في السياسة، شهدت تقارير عن زيادة مطالب العمل وأقل احترافا في الاتحاد الافريقي بين العاملين، لذلك شرعت الكثير من البحوث باستكشاف علاقة العاملين بمنظمتهم، وذلك بالتحقق في الكيفية النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تعتبر كعوامل متعلقة بعدد من النتائج التي يفترض أن تكون مؤشرات على جودة العلاقة في المؤسسات العمومية.²

ولهذا سوف نتطرق إلى أهمية مؤسسات التعليم العالي (باعتبارها مؤسسات عمومية) في الارتقاء بالدولة، ثم سوف نركز على ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالأساتذة (باعتبارهم موظفين) تركز عليهم لما لهم من أهمية في نجاحها، لننتقل إلى علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام الوظيفي للموظف، وبعدها ضرورة رضا الموظف في العلاقة بين الثقة والالتزام.

المطلب الأول: أهمية مؤسسات التعليم العالي

أولا: نظريات مؤسسات التعليم العالي

جامعات اليوم ليست وليدة الصدفة أو انها جاءت من فراغ، فهي حصيلة مسيرة تاريخية طويلة امتدت لمئات السنين، مرت خلالها الجامعات بتجارب عديدة وتعرضت لتغيرات جوهرية كثيرة في هياكلها التنظيمية وأهدافها وسياساتها التعليمية وبرامجها ومناهجها الدراسية ووظائفها العلمية والمعرفية. فجامعة اليوم هي جامعة المجتمع تعيش من أجله وتعمل على رفاهيته، ولها دور هام في تدوير الفوارق الطبقة والحراك الاجتماعي فيه، أي أنها مركز اشعاع ثقافي للمجتمع برمته تتحسس مختلف آماله لتحقيق متطلباته، تعمل لتنشيط بنيته الاجتماعية، وترفع بمستواه الفكري والثقافي.³

فمن النظريات الادارية التي درست المؤسسات التعليمية نجد: نظريات الادارة كعملية اجتماعية تعتمد على التسلسل الهرمي للعلاقات وتوزيع الادوار والامكانات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي، وهذا ما

¹ - NYHAN, Ronald C.; MARLOWE JR, Herbert A. **Op.Cit**, p: 616

² - Jonas Welander, **TRUST ISSUES WELFARE WORKERS' RELATIONSHIP TO THEIR ORGANISATION**, Mälardalen University Press Dissertations No. 231, Printed by E-Print AB, Stockholm, Sweden, 2017, pp: 5-6

³ - سناني عبد الناصر، الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية، أطروحة دكتوراة في العلوم، غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص-ص: 35

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

سنركز عليه في النظريات التالية:¹

1- نظرية جيتزلز J. Getzels : من أهم النظريات الحديثة التي تعتمد بأن الإدارة عملية إجتماعية تلك التي

تتنسب الى جيتزلز

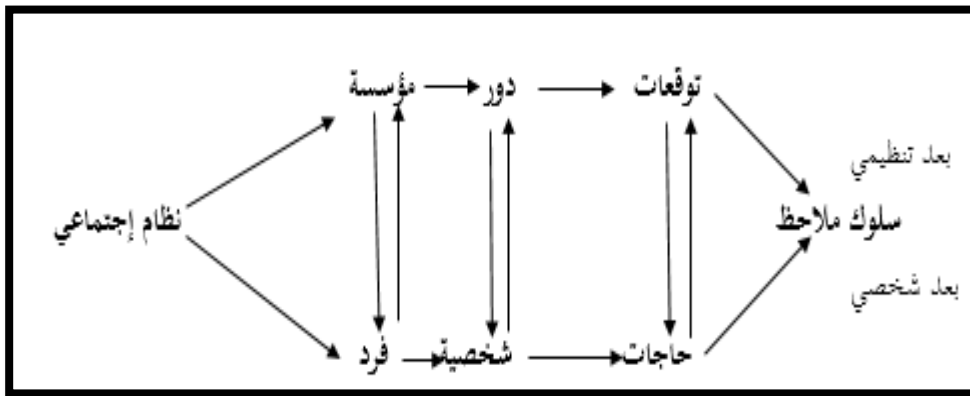
الإدارة عبارة عن تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام إجتماعي؛ حيث التسلسل الهرمي للعلاقات من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها من اجل تحقيق اهداف النظام الاجتماعي، والنظام الاجتماعي بالمؤسسات يتكون من جانبين الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها (البعد التنظيمي أو المعياري Normothetic) أما الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام (البعد الشخصي Idiographic).

فالمؤسسة أية هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل.

الأدوار هي الجوانب الحية الديناميكية للوظائف في المؤسسة، وتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور Role expectations وهي تمثل الإلتزامات والمسؤوليات المتعارف عليها والتي تقع على عاتق من يشغل هذا الدور. معناه ان كل صاحب دور في المؤسسة يستمد مفهومه من الأدوار الأخرى في المؤسسة، اي ان دور الرئيس والمرؤوس لا يمكن تحديدها الا في علاقة كل منهما بالآخر.

وبالتالي فهم الدور يتضمن الجانبين التنظيمي والشخصي وهذا يقتضي التحليل الاجتماعي والسيكولوجي أيضا، ومنه الشكل يبين نموذج جيتزلز:

الشكل رقم (2-3): نموذج جيتزلز للإدارة التعليمية كنظام إجتماعي



المصدر: فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات

التعليمية، ب.ط، دار المسيرة، مصر، ص210

¹ - فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ب.ط، دار المسيرة، مصر، ص: 210

يوضح نموذج جيتزلز أن أي سلوك يصدر عن كل من البعدين التنظيمي والشخصي في آن واحد فإن السلوك الاجتماعي يترتب على محاولة الفرد ان يواجه بيئة لها توقعات وذلك من خلال تفاعل الدور مع الشخصية، فان الوزن النسبي سيكون لكل من الدور والشخصية كما انه سيختلف باختلاف الظروف نظرا لوجود تفاعل بينهم.

2- نظرية أرجيريس Argyris: تهدف الى تحقيق فهم للميكانيزم الذي يحقق به الفرد نفسه من خلال المنظمة، وفي نفس الوقت تحقق المنظمة نفسها عن طريق الفرد، ويكرس هذا المدخل على ان يفهم الفرد-المنظمة، ويجب ان يضاف الى المنظمة كما تصورها الخريطة الرسمية مع الوضع في الاعتبار كل النشاطات غير الرسمية التي تظهر الأفراد في تعاونهم على التكيف مع البناء الرسمي، وأيضا النشاطات التي يصممها الافراد لإشباع حاجاتهم الخاصة، وأخيرا النشاطات الناتجة عن التفاعل.

وبالتالي يحدث التفاهم بين المنظمة والفرد من خلال الحفاظ على الخريطة الرسمية للمنظمة مع الأخذ في الحسبان:

- كل النشاطات غير الرسمية التي تكيف الأفراد مع البناء الرسمي؛
- كل النشاطات التي يصممها الأفراد لإشباع حاجاتهم الخاصة؛
- النشاطات الناتجة عن التفاعل.

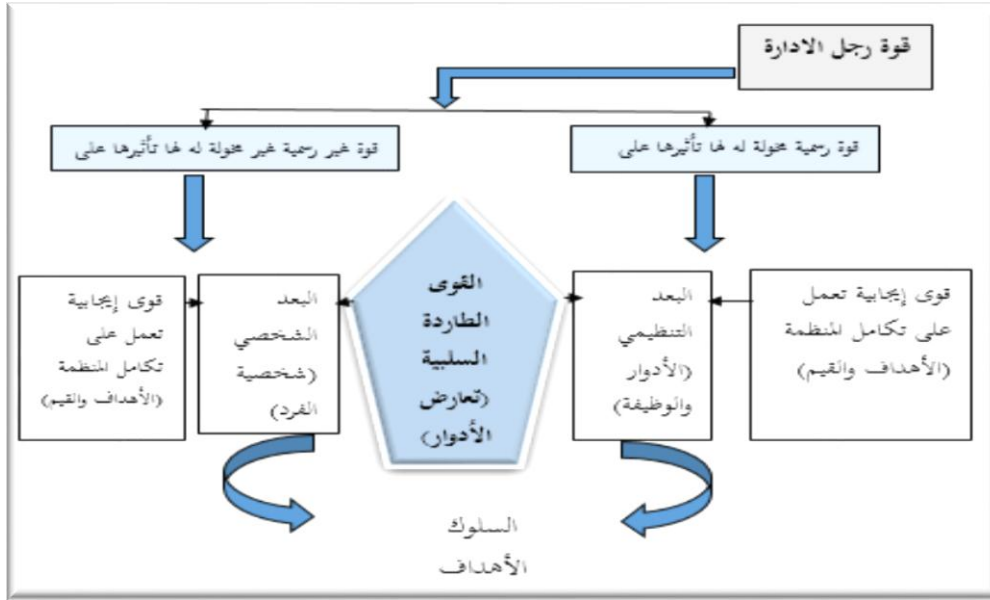
3- نظرية جوبا Guba: جاءت نظرية المفكر جوبا لتكمل كل من نظرية جيتزلز وارجيريس فيرى بأن: ¹

- رجل الإدارة يمارس قوة ديناميكية يتفاعل فيها المركز الذي يشغله في إرتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها.
- المصدر الأول لقوة رجل الادارة هي السلطة التي يخولها له المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر لها على أنها قوة رسمية لأنها تفوض اليه من السلطات العليا؛
- المصدر الثاني لقوة رجل الادارة هي القدرة على التأثير المنبثقة من المكانة الشخصية، والتي يمكن أن ينظر لها بأنها قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها.
- كل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المحولة لهم لكن ليس جميعهم يحظون بالقوة غير الرسمية؛ فرجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، لذلك عليه ان يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا؛
- يرى جوبا ان بعض التعارض بين الدور والشخصية لا يمكن تجاهلها عندما يكثر العاملين بالمنظمة، وهذا التعارض يمثل "قوة طرد" سلبية تعمل ضد النظام وتميل الى تفكيكه في نفس الوقت توجد قوة إيجابية تعمل للمحافظة على تكامل النظام، هذه القوة تتبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المنظمة.

¹ - المرجع نفسه، ص: 213

ومنه نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية:

الشكل رقم (2-4): نموذج نظرية جوبا للعلاقات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية



المصدر: فاروق عبده فليبه، مرجع سبق ذكره، ص 213

- ومن هذا نجد بعض القادة في أداء أدوارهم أقرب إلى البعد المعياري أي التنظيمي واخرون أقرب إلى البعد الشخصي، وعلى هذا يمكننا ان نميز بين أنماط القيادة:
- ✓ النمط المعياري أو التنظيمي للقيادة: ويميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الهدف واتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة على حساب الأفراد، هذا بالإضافة إلى مراعاة جانب المنظمة ووضع مصلحتها فوق مصلحة العاملين بها.
 - ✓ النمط الشخصي للقيادة: ويتميز فيه رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات مع لا مركزية السلطة ودرجة عالية من العلاقات الشخصية مع المرؤوسين، والهدف الرئيسي لهذا النمط هو العمل على اسعاد المرؤوسين وإرضائهم أي انه يضع مصلحة الافراد فوق مصلحة المنظمة
 - ✓ النمط التوليقي للقيادة: وهو الذي يجمع بين النمطين السابقين يركز سلوك رجل الإدارة على تحقيق الهدف وفي نفس الوقت يتيح المجال لتحقيق واشباع الحاجات الشخصية أي التوفيق بين مصلحة المنظمة من ناحية ومصلحة الافراد من ناحية أخرى.

4- نظرية تالكوت بارسونز T. Parsons

يؤكد بارسونز على ضرورة تحقيق المنظمات الاجتماعية ما يلي:

- ✓ التأقلم أو التكيف Adaption: تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية
- ✓ تحقيق الهدف Objective Achievement: أي تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من اجل الوصول الى تحقيقها

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

✓ التكامل Integration: أي إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوجيههم في كل متكامل

✓ الكمون Latency : هذا لكي يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.

كما ينظر بارسونز الى التنظيمات الإدارية الرسمية على انها الجهاز الرئيسي في المجتمعات الحديثة لتجنيد القوى وتكثيل الجهود من اجل خدمة الأغراض الجماعية وتحقيقها.

بيد ان من ناحية أخرى كل تنظيم اداري رسمي في حد ذاته جزء من المجتمع الكبير، وله أجهزته المعنية بحل مشاكله الأربع الأساسية السابقة، فكل تنظيم اداري وسائله التي تساعده على التكيف مع البيئة وتجنيد مصادره اللازمة لاستمراره في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.

وحتى تتمكن المنظمة الإدارية الرسمية من حل مشاكل تكاملها عليها ان تجد الآليات المختلفة التي تحكم التزام اعضائها وتستثير حماسهم ونشاطهم، وعليها أيضا ان تجد الوسائل التي تنسق بين العمليات المختلفة لأجهزتها وفروعها.

وفي الأخير يجب ان يتوافر للمنظمة ما يمكنها من مواجهة مشاكلها في الكمون، وهذا يعني ان تعمل باستمرار على كسب التأييد لها واجتذاب الآراء والعمل على التفاهم حول المبادئ والقيم التي تقوم على أساسها اهداف المنظمة.

يميز بارسونز بين 3 مستويات وظيفية في التركيب الهرمي للتنظيمات الرسمية الإدارية:¹

- المستوى الفني Professional Level: حيث يصنع بالفعل انتاج المنظمة وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والاعمال كالعمال في المصنع أو الأطباء في المستشفيات او المعلمين في المدارس.
- المستوى الإداري Managerial Level: ومهمته الأساسية الوساطة بين مختلف اقسام المنظمة وتنسيق جهودها.
- مستوى المصلحة العامة Public Interest Level: وهو ما يتعلق بالنظام الاجتماعي الخارجي.

فنجد ان المستوى الأول يتعلق بمشكلات التكيف وتحقيق الهدف، والثاني يتعلق بمشكلات التكامل والثالث بمشكلات الكمون.

ويذكر بارسونز ان العلاقة بين هذه المستويات ليست بالضرورة علاقة تسلطية وانما هي علاقة متبادلة باستمرار، غير انه هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاثة فلا يمكن ان يشرف الرئيس على عمل المرؤوس الا في نطاق المستوى الواحد اذ ان الاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات كبيرة جدا يصعب معها إمكانية اشراف الاعلى على الأدنى لعدم توافر الكفاءة او المعرفة المهنية لديهم.

¹ - المرجع نفسه، ص: 215

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

وليس من الصواب القول بان المديرين يفوضون المسؤولية لان هؤلاء يقومون بواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه القرارات الفنية، وعلى المديرين ان يعتمدوا على احكام الفنيين في قيامهم بمسؤولياتهم الإدارية. وبالمثل نجد ان مجلس الإدارة لا يشرف على اتخاذ القرارات الإدارية ولكنه يهتم بتكيف المنظمة وتوجيهها تبعاً للظروف الخارجية، عن طريق تحديد الأهداف والسياسة العامة للمنظمة وعلاقتها الخارجية، أما المسائل والأمر التي تتعلق بالسياسة والتنظيمات الداخلية فإنه يجب أن يسمح فيها بحرية التصرف والحكم الشخصي للمديرين. وتم نقد نظرية بارسونز بانها مجرد إطار نظري، غير انها تحظى بأهمية خاصة في مجال الإدارة حيث ان التنظيمات الإدارية لا تعمل في فراغ وإنما في أوساط اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها، وعلى الرغم من التقدم العلمي في ميدان الإدارة فان معظم الدراسات اغفلت دراسة العلاقة بين التنظيمات الإدارية وعلاقتها البيئية والاجتماعية الذي كان هو المغزى الحقيقي لنظرية بارسونز.

ثانياً: نماذج مؤسسات التعليم العالي

من عيوب اليوم غياب نموذج مسيطر أو رؤية معبرة عن الجامعة، ففي الماضي كانت هناك عدة أفكار تدعم التعليم العالي على الدوام أي رؤى كان يستدعيها باستمرار أولئك الساعون للدفاع عن مثل الجامعة.

1- نموذج جامعة المعرفة نيومان (Newman): الكارديال نيومان في كتابه "فكرة الجامعة" الذي نشر

عام 1852م مدرس سابق في جامعة إكسفورد كانت رؤيته للمؤسسة انها لم تكن أداة للعمل، ولا للدولة، ولا للكنيسة فقال نيومان: "الجامعة بحاجة الى مجال واسع حر لمتابعة معرفة هي منتهى غايتها.. وهي المعرفة الليبرالية وليس لانشاء حكام اميراليين بل لتثقيف طلبتها وزرع قيم ذات إنعكاسات حضارية في نفوسهم" فجامعته كانت لا منفعية تماماً، جامعة لم يكن فيها مكان للتدريب المهني أو البحث المنظم، بل كان **التدريس** هو بمنزلة القلب في أنشطة الجامعة، أو ما أسماه نيومان " العمل الأساسي للجامعة" ¹

تعتمد جامعة المعرفة (التعليم) على نظام الامتحان التقليدي التي تركز على الحفظ والتلقين، نمطية التكوين على التلقين بحيث لا تفتح المجال للابداع والابتكار الفردي. ²

2- نموذج جامعة البحوث " ويلهيم فون هامبولد" (Wilhelm Von Humboldt) وهو نموذج مناقض

لنموذج نيومان، فاعتبر الجامعة لاعادة البناء الوطني في مطلع الحروب النابوليونية، وكانت الجامعة تعتمد على العلم والفلسفة أيضاً، وكانت تعطي الأولوية لبحوث طلبة الدراسات العليا بدلا من التعليم الجامعي، وركز هذا النموذج على **أستاذ القسم بمؤسسة التعليم العالي** المتمكن، حيث يقوم طلبة الدراسات العليا بتدريباتهم للحصول على درجة

¹ - بيتر ماك كافري، دليل إداري التعليم العالي القيادة الفاعلة والادارة في الجامعات والكليات، ترجمة ابراهيم الشهابي، مكتبة العبيكان، ط1،

الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص58

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث وأوراق عمل ملتقى مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية (الاستراتيجيات، السياسات،

الآليات)، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين، 2011، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص: 492

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

الدكتوراه بالطريقة نفسها التي كان يتبعها الصحفيون في نقابة القرون الوسطى، ما تم تبني هذا النموذج خصوصا في الولايات المتحدة حيث مثلت الجامعة الهامبولدية بوضوح بإقامة جامعة جون هويكنز (1876)، وجامعة كلارك (1887)، وجامعة ستانفورد (1891) وجامعة شيكاغو (1892).

وتركت هذه الفكرة للفيلسوف "كارل جاسبيرز" (Karl Jaspers) ليعيد تأكيد إستقلالية هذه المؤسسة، اذ قال في كتابه الشهير "فكرة الجامعة": "تعد الجامعة مجتمعا من العلماء منخرطين في مهمة البحث عن الحقيقة وانتقال الثقافة" بموجب خطة جاسبيرز يقوم بدقة على التقصي النقدي، ولكن خلافا لما رآه نيومان؛ لم يكن يؤمن بأن الجامعة ينبغي أن تشغل كليا "بالتعلم والبحث" إذ كان في جامعة جاسبيرز مكان أيضا للتعليم المهني.

3- نموذج جامعة التفوق إبراهيم فليكسبر (Abraham Flexner): نموذج من نماذج الجامعة الحديثة

طوره التربوي الأمريكي وطرحه في كتابه "فكرة الجامعة الحديثة" الذي نشر عام 1930، حيث أبدى ردة عل هيمنة ما أسماه دور الجامعات "كمحطة خدمات"، أي ضد توقع ضرورة تقديم الجامعات تعليما وتعلما مهنيا وإظهار ائدتها العملية للبلد، فيرى أن ناتج الكثير من الأبحاث الجامعية كان ضعيفا، فدعى إلى إقامة مؤسسة "حديثة" تجمع أفكار نيومان وفون هامبولد في إطار "غاية موحدة" لمتابعة التفوق وأحدثت مثالية "جامعة فليكسبر الحديثة" اجتذبا لدى نشرها ولم يتضاءل حتى يومنا هذا في الكثير من المناطق.¹

وتعتمد جامعة التفوق على منهج التدريس: (أنا أسأل، أنا أبحث، أنا أشارك، أنا أقيم، أنا أطبق، أنا أبدأ)²

4- نموذج الجامعة المتعددة المهمات "كلارك كير" (Clark Kerr): رئيس جامعة كاليفورنيا الذي

إحتفل به في كتابه "استخدامات الجامعة" الذي نشره في عام 1963، يعد نموذج كير عرضا من اعراض التطلعات المثالية لمجتمع "ما بعد الحرب" الأمريكي، رأى ان الجامعة لا تحوي مجتمعا واحدا فقط بل مجتمعات عديدة مختلفة من الطلبة الأكاديميين ومجتمعات خارجية مختلفة من الخريجين، والحكومة والأعمال، وما الى ذلك.. وإعتبر جامعته المتعددة المهمات "مدينة فكر" يتعرف فيها العاملون في الجامعة والطلبة إلى ثقافات فرعية معينة بدلا من التعرف إلى الثقافات كلها.

وسعى "كير" لجعله حقيقة واقعة، أولا: عبر بناء نظام جامعي بحثي عام متعدد المدن الجامعية، فريدا في عدم وجود موقع جامعة رائد رسمي وموقع ثان كالذي شمل في خطة الماجستير للتعليم العالي في كاليفورنيا في 1960.

كما أسس نظاما ثلاثي الطبقات Three-tier system لكل منها وظيفتها وإختصاصها الخاص بها:

- تقدم المدن الجامعية النخبوية لجامعة كاليفورنيا بحثا عالمية المستوى، وتسهيلات تعليمية

- اما جامعة ولاية كاليفورنيا فتركز أساسا على التعليم العالي

¹ - بيتر ماك كافي، مرجع سبق ذكره، ص 58-59

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 492

- في حين تقدم كليات المجتمع العديدة التابعة للولاية رص تحصيل للتعليم العالي منخفض التكاليف ومركزا محليا. ووجهت لهذه الخطة نقدا وتأييدا على حد سواء، لكنها ظلت مثلا لتقديم نظام تعليم عالي متعدد الطبقات، ويمكن يكن مصدر رؤية للتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين.¹

5- الجامعة الريادية كلارك كير (Clark Kerr): من أوائل من رسخوا مفهوم الجامعة الريادية والذي جاء كبديل عن مفهوم "الجامعة المبتكرة جامعة (التفوق) الذي إنتشر مبكرا في أوروبا باعتباره مفهوم فضفاض ثم إستخدامه لتجنب بعض الدلالات السلبية التي كان يطرحها مفهوم الريادية وريادة الأعمال قديما في الأوساط الأكاديمية وخاصة فيما يتعلق بالاستناد الأول على مفهوم الربح، غير أن مفهوم الجامعة الريادية كما أشار اليه "كلارك" جاء ليشير بقوة إلى الجهود المحلية المعتمدة والإجراءات الفاعلة التي تؤدي إلى تغيير جذري في الموقف التنظيمي عبر بعض العمليات والمسارات التي يمكن للجامعة من خلالها إحداث التغيير وهيكله المؤسسة وتوحيدهما بحيث يجعل التحول الجامعي في معظمه ليس عرضيا بل تصبح الجامعة متحيزة تماما نحو التغيير الكيفي في الأساس للدخول في مجال الأعمال مع تعزيز المكانة الأكاديمية دون الإخلال بالقيم والشرعية الأكاديمية.

وكي نصل الى جامعة ريادية بلا ضرر ولا ضرار أن يكون الفكر الريادي عنصرا أساسيا لحل المشكلات، ومكملا للمنهج النقدي، ولكن على الأكاديمي الريادي أن يوازن بين الأنشطة الريادية والأكاديمية.

كما تهتم الجامعة الريادية بالمهمة الثالثة للجامعة (مهمة التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع) إلى جانب مهام التعليم والبحث من خلال تسويق البحوث ونقل المعرفة والتكنولوجيا وعم الابتكار بشكل أكبر وبما يتماشى مع إحتياجات السوق والصناعة والحكومة وهو ما يحقق تدفقات تمويلية من تلك القطاعات، كما تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال تطابق مهامها مع خطط التنمية والمسؤوليات الاجتماعية، وإستيعاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وإستثمار رأس المال البشري، والمساهمة في صنع وتطبيق سياسات التنمية المحلية والإقليمية، حيث تدعم ذلك بطرق متنوعة:

- إنتاج رأس المال البشري على درجة عالية من المهارة
- نقل التكنولوجيا من الأوساط الأكاديمية في الصناعة
- إنتاج المعارف الأساسية
- المساهمة في توليد شركات تدور في مكانها المحيط وخارجه.²

حيث نجد الجامعة الريادية كأحد أهم الصيغ التجديدية في عالم عولمي يتسم بتغيير دينامي شديد التعقيد تواجه الجامعات من خلاله عديد من التحديات أهمها التغيير في السوق العالمي، والتنافسية المحلية والدولية، وكل ما يتعلق بتحسين

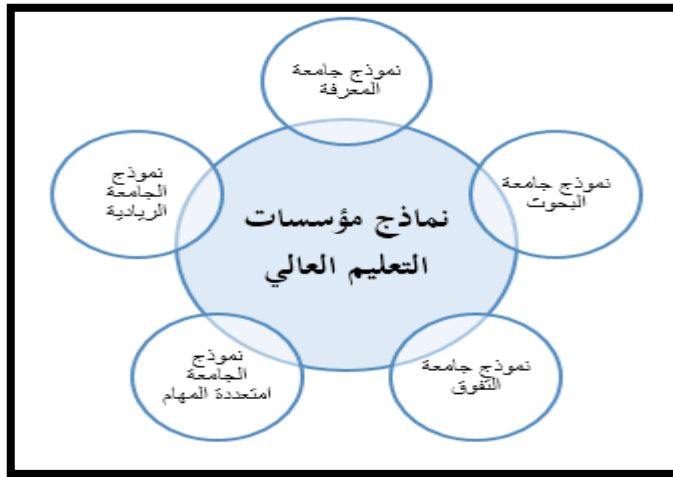
¹ - بيتر ماك كافري، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 59-60

² - إيمان جمعة محمد عبد الوهاب، مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة إستشرافية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص-ص: 1-89، ص-ص: 20-21

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

السمعة الأكاديمية على مستوى الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والبحوث، والقدرة على تنويع مصادر التمويل، وهو ما يفرض على الجامعات تبني التوجه الريادي الذي يوفر مزايا كثيرة من خلال دعم الارتباط بالسوق وعالم الأعمال، والاعتماد القوي على نفسها في اقتناص الفرص، والحماية من مخاطر المستقبل الذي قد يحمل تحديات جديدة، وفي ضوء هذه التطورات الديناميكية المستمرة أصبح هناك إجماع واسع على ضرورة أن تصبح الجامعات ريادة¹ والشكل التالي يلخص نماذج مؤسسات التعليم العالي:

الشكل رقم (2-5): نماذج مؤسسات التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة

أوضحت لنا نماذج مؤسسات التعليم العالي أهمية كل نموذج من أجل تحقيق أهدافها؛ حيث أوضح نموذج المعرفة ووظيفة التعليم ونموذج البحوث ووظيفة البحث العلمي ونموذج جامعة التفوق المزج بين الوظيفتين السابقتين، أما نموذج الجامعة المتعددة المهام ونموذج الجامعة الريادية التي جمعت بين الوظائف السابقة وأضاف وظيفة خدمة المجتمع من خلال التنمية الاجتماعية والإقتصادية للمجتمع.

لذلك سوف نشرح الأهداف التي تحاول مؤسسات التعليم العالي تحقيقها:²

- إنتاج اشخاص متعلمين ومدربين تعليما وتدريباً عاليين؛

- إنتاج شعب قادر على العمل والعيش معاً، تساعد على إنتشار مثل المجتمع المتحضر القادر على حل مشكلات الاختلاف والتباين بوسائل ديمقراطية ومنطقية (مفهوم الجامعات البريطانية للزمالة الجامعية)؛

- تشغيل مجتمع يعكس قيماً أخلاقية أصيلة

- نقل ثقافة مشتركة - ثقافة لا تكون غير منسجمة مع مثل التنوع الثقافي

¹ - المرجع نفسه، ص: 4

² - بيتر ماك كافري، مرجع سبق ذكره، ص63

ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي الأهداف آنفة الذكر فإنها تركز على ثلاث وظائف التالية:¹

1- **وظيفة التعليم:** من خلال تدريس وتدريب واعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية الادارية من المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاج إليها المجتمع وفي مختلف مواقع العمل لبدء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها، وهذا يستلزم تحديد أولويات التنمية وحصر الامكانيات القائمة والاحتياجات المطلوبة والاهداف التي يراد تحقيقها على المدى القريب والمدى البعيد.

2- **وظيفة البحث العلمي:** القيام بدور اساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الانسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها.

3- **وظيفة خدمة المجتمع:** المشاركة في تقديم المعرفة وتشجيع القيم الاخلاقية والنهوض بالطبقات الاجتماعية التي تؤدي الى التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وهي عبارة عن تفاعل المخرجات التعليمية والبحثية².

فحسب باتريشا كروسون: بأن جامعة اليوم هي جامعة المجتمع، تتبادل معه المنافع وهذا ما أشار اليه (اندروديرا) في احد خطاباته " ان الجامعة الامريكية سوف تجني ثمار البحث العلمي وتنقله الى افراد الشعب في كل بيت، إذ ستوفر لهم المسكن الصحي، والطرق الانيقة، والمزارع الفنية النموذجية والقطارات الآمنة، والمدن المزدهرة السعيدة"³. وهذا يوضح لنا تنوع مخرجات مؤسسات التعليم العالي بين مخرجات تعليمية وأخرى بحثية تتفاعل جميعها من أجل خدمة المجتمع وتحقيق اهدافه من وجود تلك المؤسسات ولتحافظ لنفسها على استمرارية الدعم والتمويل ومن ثم إستمرارية البقاء والنمو.

ثالثا: ضرورة جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي:⁴

- التأكيد على أن إتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري، وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة.
- تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني والاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة.
- ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح، الوقاية خير من العلاج والتعليم مدى الحياة

¹ - بوعطيط جمال الدين، ساكر هدى، واقع العلاقة بين الجامعة الجزائرية والمقاولاتية وآليات دعمها، ضمن الملتقى الوطني: المقاولاتية والشباب واقع وفاق، جامعة سطيف 2، ط1، منشورات مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية، مطبعة نواصري، المسيلة، الجزائر، 2019، ص: 82

² - محمد أشرف السعيد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 82

³ - باتريشا كروسون، الخدمة العامة في التعليم العالي الممارسات والاولويات، ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج و مراجعة محمد الاحمد الرشيد، الرياض، 1986، ص21

⁴ - بوخرص خديجة، مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: بين كفاءة هيئة التدريس وجودة الخدمة التعليمية، بتاريخ 10-9-2021، على الموقع:

<https://democraticac.de/?p=44475>

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والاحراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطلبة.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي.
- ولضمان تحقيق جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات الجامعية لا بد من تحسين أداء الأساتذة والمحاضرين في الجامعات وتحسين مرونة الأنظمة وسهولة الإجراءات وقصرها.
- إن الأهداف الجامعية ووظائف الجامعة المبنية عليها، مرهونة في تحقيقها ومستوى تنفيذها الأستاذ الجامعي فهو القادر والمؤهل لهذا الغرض، وخاصة إذا تحمّات له القيادة الإدارية المتفهمة، والظروف والامكانيات اللازمة، فهو من يتولى هذه الوظائف وينفذها بكفاءة عالية بافتراض أنه استوفى شروط اعداده علميا ومهنيا.

المطلب الثاني: ضرورة الاهتمام بأساتذة مؤسسات التعليم العالي

لغرض تبيان ضرورة إهتمام مؤسسات التعلم العالي بأساتذتها؛ سوف نتطرق إلى الخصائص المرادة في الأستاذ الجامعي، ثم الوظائف التي تقع على عاتقه، ثم الاستراتيجية التي يتبناها الأستاذ الجامعي، لنذكر أهم التحديات التي تواجهه، والتي تقلل من إلتزامه، لكي يتسنى لمؤسسات التعليم العالي السعي في معالجتها لكي تبني وتغرس أصاور الثقة في نفوس أساتذتها:

أولاً: خصائص أساتذة مؤسسات التعليم العالي

تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيق جودة في الخدمة التعليمية، ولا يتحقق هدفها إلا إذا إجتمعت خصائص في لأستاذ الجامعي، حيث نجد أن النظرة التقليدية للخصائص تختلف عن النظرة الجديدة في ضوء الجودة، والجدول التالي يشرح ذلك:

الجدول رقم (2-4): خصائص الأستاذ بين النظرة التقليدية ونظرة الجودة

الخصائص والمواصفات التقليدية للأستاذ	الخصائص الجديدة للأستاذ في ضوء الجودة
الأستاذ كمسيطر ومصدر للمعلومات	الأستاذ كقائد للطلبة لإطلاق طاقاتهم
منفرد ويعد مصدر للطلاب	الصديق الداعم الناقد الفذ
ثراء معلومات	المبدع والمبتكر
ممارس للتفكير الناقد	المحاور والمناقش للمعلومات
قياس التحصيل الأكاديمي	التقييم المتكامل لشخصية ومعرفة الطالب

الكفاءات والقدرات المطلوبة

مهارات أكاديمية مهارات وجدانية راقية مهارات تحدي وتميز مهارات قيادية

المصدر: لطيفة رجب، صندرة سايبى، مرجع سبق ذكره، ص: 145

ثانيا: وظائف أساتذة مؤسسات التعليم العالي

يقوم أساتذة مؤسسات التعليم العالي بثلاث وظائف التالية:¹

1- التدريس: يرتكز تقدم الدول والمجتمعات على كفاءة التعليم الجامعي والذي يعتمد بدوره على كفاءة الأستاذ الجامعي، المنوط به إعداد الكوادر البشرية التي تنهض بمسيرة التنمية في المجتمع، ومن المؤشرات على كفاءة الأستاذ الجامعي، الأداء التدريسي الذي يقوم به، و الذي يعتبر من أهم المدخلات في تحقيق الاهداف التربوية بل يعتبر العامل الرئيسي للأساتذة بالجامعات ، كما يعتبر المؤثر الأقوى في إحداث تغيرات مطلوبة لدى الطلبة الجامعيين وعليه لم تعد المحاضرة هي الوسيلة الوحيدة أو الوسيلة الفضلى لشرح المعلومة، بل برزت تقنيات للتعليم جديدة تعتمد على الحاسب الآلي والوسائط المتعددة هدفها توسيع مدارك الطالب و إتاحة الفرصة له لتحدي جوانب عدة للمعلومة غير المتاحة له بطرائق التعليم التقليدية، من هنا يعد التدريس المتميز العنصر المتميز الأهم في نشاط الاستاذ الجامعي وتحتل المكانة الأولى على سلم الأولويات، ويشمل هذا الجزء الخطة التدريسية خلال العام متضمنا المقررات الدراسية التي سيقوم الاستاذ الجامعي بتدريسها أو التي سيقوم أو سيشارك في تطويرها مع إيضاح اوجه التطوير و التحديث في كل مقرر، وكذلك الأنشطة التي ينوي القيام بها لتحسين طرائق و كفاءة الاستاذ الجامعي.

2- البحث العلمي والاسهامات الفكرية: يمثل البحث العلمي عنصر أساسي من تقويم نشاطات عضو هيئة التدريس، إذ أن البحث العلمي الأصيل يساعده على الرقي بممارساته المهنية في ميدان اهتمامه، كما أن التدريس الجامعي وثيقة الصلة بالبحث العلمي، وتشكل الأفكار الجديدة والاكتشافات والاختراعات عاملا هاما في تحفيز الطلبة لحب مجال المادة العلمية و إذا كان روح البحث و التساؤل فيه، ويوضح هذا الجزء الاسهامات الفكرية لعضو هيئة التدريس التي تضيف إلى قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص شاملا الأبحاث المنشورة في مجالات علمية متخصصة، المؤتمرات المحكمة، المذكرات الفنية، و أوراق العمل ومن الضروري الاهتمام بالنشر في مجالات علمية متخصصة، و التي يجب أن تمثل الجزء الأكبر من انتاج البحث العلمي، لذا لا بد للأستاذ الجامعي من امتلاك القدرة على عمل أبحاث علمية تطبيقية لخدمة الجامعة و المجتمع، وعلى استخدام التكنولوجيا المادية و القدرة على التأليف و الابداع و التطوير.

3- خدمة الجامعة: يبرز هذا الجزء دور عضو هيئة التدريس وفاعليته في مجتمع الجامعة ويوضح إلى جانب واجبات الاستاذ الجامعي الأخرى الأنشطة المهنية أو الإدارية على مستوى الكلية أو الجامعة، أعمال اللجان التي يشارك أو يرغب عضو هيئة التدريس في المشاركة فيها والأسباب التي حدث بها إلى هذا الاختيار، أية وظائف إدارية أو فنية في الكلية أو الجامعة، عضوية لجان على مستوى الكلية أو الجامعة، وأي أنشطة أخرى.

¹ - المرجع نفسه:

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

وتسعى الجامعة جاهدة إلى الإيفاء برسالتها على أكمل وجه إلى توفير أعلى مستويات الخدمة لمنتسبيها من أساتذة ومستويات متعددة من المسؤولية التنفيذية، والإدارية والإشرافية، والاستشارية.

ويتضمن أداء الاستاذ الجامعي من مجال خدمة المجتمع:¹

جانين هامين يكون الجانب الاول من داخل الجامعة: وتلخص مسؤولياته في المشاركة في الانشطة الطلابية وتوجيهها والادوار الادارية في القسم والكلية والجامعة وعضوية اللجان على مستويات القسم، الكلية والجامعة والاشراف على اساتذة آخرين.

وجانب خارج الجامعة: وهنا يتوجب عليه القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع، وتسهم في حلها وتقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمشاركة في الندوات والمحاضرات العامة، والمساهمة في الدورات التدريبية التي تقدم لتأهيل العديد من القيادات والعاملين.

ومنه:

- اجراء البحوث التطبيقية التي تخدم مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة
- نشر المعرفة من خلال ما يلقيه من محاضرات وندوات ومؤتمرات تسهم في حل مشكلات المجتمع وتدعم الابداع الفكري والعلمي
- تقديم الاستشارات في مجالات متنوعة وذلك للقطاعين العام والخاص
- الاشتراك في البرامج التدريبية لخدمة المجتمع بكفء مؤسساته وقطاعاته.

وبالتالي نستطيع جمع وظائف الأستاذ الجامعي في: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، العمل الإداري، التطوير المهني، التأليف والترجمة، ارشاد وتوجيه، التقويم، والشكل التالي يلخص ذلك:

الشكل رقم (2-6): وظائف أستاذ مؤسسات التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ - سناني عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 60

وبالتالي هذه الادوار مترابطة ومتكاملة رغم تعددها يؤديها الاستاذ الجامعي بشكل شمولي اذا توافرت له الظروف المناسبة والمناخ الملائم، والامكانيات الكافية: نقل المعرفة من خلال التدريس، وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، وتوظيف المعرفة من خلال خدمة المجتمع، إلى جانب ما يقوم به من ادوار في مجال التفاعل مع الطلاب ورعايتهم والمشاركة في الادارة الجامعية، وبهذا نستنتج أن وظائف الاستاذ الجامعي تتناغم مع وظائف مؤسسات التعليم العالي، لذلك يعتبر الركيزة الأساسية التي يبنى عليها نجاح مؤسسات التعليم العالي.

ثالثا: الاستراتيجيات الخاصة بأساتذة مؤسسات التعليم العالي ومراحل نموهم المهني

حسب (Nault, 1999) و (cattonar,2005) كشفوا عن طرق مختلفة للتكيف م النسق، حيث قسمت نالت (1999)¹ ثلاث استراتيجيات لتكيف الأساتذة داخل المؤسسات التعليمية وهذا لمواجهة ضغوط الاجتماعية، وتكون حسب شخصية الأستاذ ذاته وخاصة المبتدئ:

- 1- إستراتيجية الخضوع الأعمى: الأستاذ المبتدئ يكرر بصورة حرفية النماذج المعاشة كطالب، او التي يستعملها مع الزملاء؛
- 2- استراتيجية المتدبر: الأستاذ يبحث عن حلول لمشكلاته مع الاخذ في الحسبان معايير وتقاليده المؤسسة التي يعمل فيها.
- 3- استراتيجية الخضوع الدينامي: الأستاذ يجد بنفسه الحلول لمشكلاته، ويعمل على ان تكون ممارسته متبناة من طرف الوسط، حيث يصبح امل للتغيير، وهي أحسن استراتيجية لبناء الانا المهني الذي تحتاجه المؤسسة. وبالنظر الى كاتونار 2005: ²استند على وجود ثلاثة استراتيجيات لتكيف الأستاذ وهي:
- 1- استراتيجية التحول: هنا يحدث تحول هويات الأساتذة من خلال مراجعة المفاهيم القبلية يتخلى الأستاذ عن مفاهيمه الأولية ويغيرها جذريا ويوسع مفهومه للمهنة، ويتميز هذ التكيف ببعض الانقطاعات فيبدأ على شكل عدم الاستقرار المرتبط بفقدان الثوابت متبوع بمساءلة الذات وهذا للوصول الى تمثيل جديد للمهنة، وهذه الاستراتيجية تظهر ان الحقيقة الذاتية للفرد ممكن أن تتحول؛
- 2- استراتيجية المراجعات الجزئية: يتم فيها مراجعة المفاهيم مع وجود استقرار، هذه الحالة تبين على ان النسق ملائم يسمح للأستاذ من ممارسة المهنة كما يتمن، لان له من البداية مفهوم واس عن هذه المهنة، أكثر توسعا عن فعل التدريس.

¹ Nault: « Ecllosion D'un Moi Professionnel Personnalisé », Dans J.-C. Héту, M. Lavoie Et S. Baillauquès (Dir.), **Jeunes Enseignants Et Insertion Professionnelle**, Bruxelles, De Boeck, 1999, P. 139-159

² Cattonar, B. : **L'identité Professionnelle Des Enseignants Du Secondaire : Approche biographique Et Contextuelle**. Thèse De Doctorat. Département Des Sciences Politiques. Université Catholique De Louvain : Louvain-La-Neuve. 2005, 588p

- 3- **استراتيجية عدم التكيف:** يحافظ الأستاذ على مفاهيمه الأولية، فنجده دائما غير راض عن وضعيته المهنية، فيكون دائما في ضغط حاصل من تضارب مثاليته وحقيقته مهنته، وهي تعبر أحيانا عن استراتيجية البقاء. وتتفق هذه الاستراتيجيات مع مراحل النمو المهني للأستاذ الجامعي والتي حددها باردن (Burden 1990):¹
- **مرحلة البقاء:** والتي تكون خلال السنة الأولى من الممارسة المهنية، حيث الاستاذ أثناء التدريس يصرح في نفسه بأنه تنقصه الثقة، ولا يريد استعمال الاستراتيجيات الجديدة، أو المقاربات البيداغوجية الجديدة، بل يفضل أن يخضع أو يتمثل للصورة التي كونها على الأستاذ
 - **مرحلة التكيف:** أثناء هذه المرحلة يصرح بأنه يعمل كثيرا فيما يخص التنظيم، الطلبة، ومختلف استراتيجيات التعلم حيث تنمو الثقة بالنفس ويجاول البحث عن استراتيجيات جديدة لتلبية حاجيات الطلبة وتكون هذه الفترة ما بين السنة الثانية والرابعة
 - **مرحلة النضج:** والتي تبدأ مع السنة الخامسة، أثناءها الأستاذ يشير بأنه يتحكم أكثر في الوسائل الخاصة بالتدريس، ومحيط العمل، ويكون مركز أكثر على الطلبة ويرغب أكثر في تعلم الاستراتيجيات الجديدة.

رابعا: معوقات عمل أساتذة مؤسسات التعليم العالي:

هناك مشكلات كثيرة يعاني منها الأستاذ، فالأستاذ الجامعي العربي واقع بين المطرقة والسندان؛ فهو يعرف جيدا وظائفه، ويدرك توقعات المجتمع منه، كما أنه أكيد حريص على أدائها، ولكن الظروف الجامعية والاجتماعية المحيطة به لا تعطيه الفرصة ولا تمكنه من الأداء الجيد والابداع .. وهذا هو السندان، أما المطرقة هي النقد الذي إنحال على رأسه متهما إياه بأنه ليس على المستوى وبأنه لا يبحث وإن بحث فبغرض الترقية.²

يتأثر أساتذة مؤسسات التعليم العالي بجملة من العوامل التي من شأنها أن تشكل معوقات لاكتسابه لمهارات التعليم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب:³

1- **سوء الوضع المادي للأستاذ الجامعي:** حيث أن رواتب الاستاذ الجامعي في التعليم العالي أقل مقارنة مع باقي الأجزاء في القطاعات الأخرى خاصة في الدول النامية، هذا من جهة، إلا أنها من جهة أخرى تحظى بتقدير، مركز ومكانة اجتماعية معتبرة.

2- **ضخامة العبء الملقى على هيئة التدريس:** نتيجة زيادة الحصص اليومية وارتفاع عدد الطلاب في الفصول مع المسؤولية عن انضباط الطلبة وما يتحمله من مسؤوليات التخطيط للأنشطة الطلابية وبما تتطلب المهمة التعليمية

¹ - سناني عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 216

² - المرجع نفسه، ص: 127

³ - بوخرص خديجة، مرجع سبق ذكره

أن يتاح قدر من التفرغ للأستاذ الجامعي لشؤون طلبته التعليمية، كل هذا يعود بالثقل على الأستاذ.

3- انخفاض الدافعية الاستاذ الجامعي وضعف كفاءته: حيث أن معظم الاساتذة يواجهون مشكلة

انخفاض الدافعية للعمل للأسباب السابقة الذكر مع ضعف كفاءتهم في الأعداد، وتقع مسؤولية ذلك على جهات الأعداد للتدريس، ويشمل ذلك ضعف أعداد الاساتذة قبل الخدمة، إضافة إلى ضعف مستوى أدائهم القائم على التلقائية، وتداخل المواد التعليمية وتكرارها.

4- طول المناهج الدراسية: وهو ما يتسبب عنه ليس فقط عدم اتمام البرنامج وانما يؤدي كذلك الى الملل

والضجر، اضافة الى ذلك عدم اتباع الأسلوب المناسب لشد اهتمام الطلبة وتشويقهم للمادة الدراسية.

5- ظاهرة التوتر والقلق وعدم الارتياح للأستاذ الجامعي: وهو نتيجة مترتبة ما مر باستخدام الاستاذ في

التدريس لطرق تدريس تقليدية كالتلقين وعدم كفاءة إدارته للوقت واستثماره أجزاء منه لإراحة فكر الطلبة وشد انتباههم للمادة العلمية.

6- ضعف انضباط الطلاب: وهو من مظاهر صعوبة العملية التعليمية، ذلك أن ضعف انضباط الطلاب وانتشار

مشكلاتهم السلوكية قد غدت تؤرق الكثير من الاساتذة وهي في واقع الحال مشكلة متفاوتة القدر في شتى المراحل الدراسية وتعود أسبابها إلى:

- زيادة عدد الطلاب والتي تعد مصدرا لتوتر هيئة التدريس.
- ضعف في قوانين الضبط وأنظمتها، والتعاون في تطبيق العقوبات ما أدى إلى تسبب الأوضاع في مؤسسات التعليم العالي، الناتج عن قلة حزم الادارة في فرض النظام.

7- ضعف مواكبة هيئة التدريس للتقدم العلمي والتكنولوجي: ويرجع ذلك إلى الطريقة التقليدية في إعداد

الأساتذة وقد انعكس ذلك بان جعل تعاملهم وتفاعلهم وتكيفهم مع الثورة العلمية والتكنولوجيا العالمية ضعيفا، ويقع ذلك في الصميم من تخلف الوظيفة العلمية على التعليم، وهو من مسؤولية الأجهزة العلمية.

ان التركيز الكبير والدؤوب على الوصول للادارة الجيدة والاهتمام المستمر بالجانب السلوكي يساعد على التوصل لجودة في مختلف المنتجات للمؤسسة، فتبعا للمساهمات التي قدمها ديمنج* توصل العالم الأمريكي "د. جوزيف جوران" بأن 85 % من النظم الإدارية هي السبب في فشل المشروعات، وأعطى دراساته والمبادئ الأساسية التي ركزت على الموقف والسلوك الإنساني كأساس لأهم المبادئ التالية:¹

- تنمية روح الابداع: يجب أن يثبت المديرين الحاجة الى الاختراع، ومن ثم إيجاد المناخ المناسب لتحقيق التغيير؛

*- دمنج: رائد القياس الاحصائي للجودة ورائد التحسن المستمر للمنتجات والخدمات، أمريكي الأصل، صاحب نظرية ديمنج، أول من ساهم في مجال ادارة الجودة الشاملة

¹ - المنيف، إبراهيم بن عبد الله، استراتيجيات الادارة اليابانية، الطبعة الأولى، دار النشر: مكتبة العبيكان، الرياض، 1998، ص-ص: 209- 212

- تحديد المشاريع القليلة الهامة: حدد الأولويات بناء على درجة تكرار حدوث المشكلة، حدد ان 20 % من الفرص او المواقف، والتي عندما تتحسن تمنحك أعظم النتائج؛
- نظم لتحقين تغيير خارق في المعرفة: شكل مجموعة توجيهية لتحديد المشكلة والأسباب المحتملة، إعطاء صلاحية إجراء التجارب، مواجهة مقاومة التغيير والتغلب عليها والتنفيذ، وشكل مجموعة تشخيصية لتحليل المشكلة ومساندة عملية حلها.

بغض النظر عن الملكية والهيكل وطريقة وبغض النظر عن مدى تقدم التكنولوجيا في جميع المجالات، فإن الهدف هو تطوير أداء الموارد البشرية كونها مدخلات أساسية وحاسمة لجميع المنظمات، لذلك يمكن القول ان العوامل الرئيسية التي تؤثر على التزام العاملين بمؤسسات التعليم العالي وتحفيزهم هي أسلوب القيادة الذي تظهره الإدارة.¹ لا يعتمد نجاح أي مؤسسة على تعظيم قدرات الموظفين؛ يعتمد أيضا على تشجيع الموظفين على الالتزام الوظيفي، مع القوى العاملة الماهرة فإن التزام الموظف هو معيار مهم لإنجاح المؤسسات، ولضمان نجاحها تحتاج الى التركيز على كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والاستثمار في التزام الموظفين بدلا من شكاوى الموظفين.² لذلك يعتبر الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي ضروري في نجاح مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثالث: علاقة الثقة بالالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي

لقد تناولت البحوث المتواصلة والأدبيات المنشورة العلاقة بين الثقة والالتزام والتي أكدت أغلبها على أنه توجد علاقة قوية، وكلما كانت الثقة مظهرة سائدة في المناخ التنظيمي للمؤسسة كانت درجة التزام الموظفين أكثر درجة. وهناك من يعد الثقة التنظيمية بأنها المصدر الأساسي للميزة التنافسية؛ فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في المؤسسات الذي ينتج عنه قناعة عالية لدى الموظفين بالالتزام الوظيفي، وأداء عالي للعمل.³ فحسب ماير وألن Meyer and Allen (1984)، تعتبر وظائف الثقة طريق نحو الالتزام الوظيفي، كما توصل Diffie-Couch (1984) أن عدم الثقة يؤدي إلى انخفاض الإلتزام، وتوصل الى تكلفة غير قابلة للجدل لوجود إمكانات غير مستغلة.

وفي نفس السياق جادل Pascale and Athos (1981) بان الثقة تكمل الإلتزام، ووجد كانتر (Kanter 1972) بأن الثقة والالتزام بينهما علاقة إيجابية.⁴

كما وأن العلاقة الضعيفة بين الثقة في القائد والمرؤوسين تؤدي إلى استغلال كل شخص للأخر والتركز على الاهتمامات الفردية، حيث يحاول كل طرف أخذ أكبر قدر من حقوقه مع تقديم أقل قدر من الواجبات، وكذلك

¹ - Mustafa Zincirkiran, Abdurrahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, **Op.Cit**, p: 176

² - Mustafa Zincirkiran, Abdurrahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, **Ibid**, p: 176

³ - مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 139، 62

⁴ - NYHAN, Ronald C.; MARLOWE JR, Herbert A. **Op.Cit**, p: 628

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

العلاقة بين المشرف والموظف هي من أكثر العوامل جذبا في العمل وهي من العوامل التي تدفع الموظفين للالتزام وتحقق الربح.¹

كما أن الكثير من الدراسات أشارت بأن الأفراد الذين يثقون بمؤسساتهم يكون لديهم مستوى عال من الالتزام والولاء اتجاهها، وأن العلاقات الاجتماعية التي تتصف بالثقة تعتبر أساس لبناء الالتزام الوظيفي بين أعضاء المؤسسة.² وذكر (Vader Berghe & Al, 2005) الثقة بالمشرف المباشر والمؤسسة: لقد أكدت الدراسات ان الثقة في الرئيس المباشر والمؤسسة يؤثران في الالتزام الوظيفي، والأداء في العمل، حيث أشار شان (chen, 2002) ان الثقة تلعب دورا مهما في تشكيل الالتزام الوظيفي خاصة في المؤسسات العمومية، والثقة اتجاه الرئيس المباشر مرتبطة إيجابا بالأداء في العمل، ومن الأسباب التي توضح مد أهمية الثقة خاصة في المؤسسات العمومية، شعور العامل بالأمن الوظيفي على المدى الطويل.³

ان الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي أمران متلازمان فالالتزام الوظيفي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية، فالثقة العالية تشير الى الالتزام العالي لدى العاملين في المؤسسة، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية، مما يخلق مناخا من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المؤسسة مما يقلل من ميل الافراد لترك المؤسسة⁴ فتدهور ونقص مستويات الثقة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة والذي سينعكس بدوره على الالتزام الوظيفي كونهما امران متلازمان، سيجعل الموظفين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المؤسسة وفشلها في تحقيق أهدافها.⁵ الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة أعلى من الثقة يعملون أكثر من الموظفين الأقل ثقة، ويرتبط مستوى ثقة الموظف إرتباطا وثيقا بالسلوكيات المختلفة المهمة والأكثر رغبة للمؤسسة نجد الالتزام الوظيفي.⁶ تمتع العاملون بجو يسوده الوفاق والوفاء والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة، يعزز الثقة للعاملين ويرفع روحهم المعنوية، ويزيد درجة رضاهم الوظيفي، ويعزز شعورهم بالولاء للمؤسسة والالتزام الوظيفي فيها.⁷ وتؤكد مجموعة كبيرة من الدراسات أنه هناك علاقات بين الثقة والنتائج مثل الرضى الوظيفي، الالتزام التنظيمي ونية المغادرة ومعدل دوران الموظفين، وبالتالي فإن التبادلات الجارية داخل المنظمة يمكن أن تعزز الثقة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية للرضى والالتزام، كما انه عدم العدالة والمساواة يضعف الثقة ويدمرها ويؤدي إلى منظمة سلبية النتائج

1- جمال عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 122

2- تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 61

3- المرجع نفسه، ص: 74

4- مدرس، مرجع سبق ذكره، ص: 168

5- مدرس، المرجع نفسه، ص-ص: 168-169

6 - Rizwan Fareed, Waqar Hassan, Khizar Hayat, Op.Cit, p:85

7- تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 77

المؤقتة مثل معدل الدوران ونية الخروج.¹

بغض النظر عن الملكية والهيكلة وطريقة وبغض النظر عن مدى تقدم التكنولوجيا في جميع المجالات، فإن الهدف هو تطوير أداء الموارد البشرية كونها مدخلات أساسية وحاسمة لجميع المنظمات، لذلك يمكن القول ان العوامل الرئيسية التي تؤثر على التزام العاملين بمؤسسات التعليم العالي وتحفيزهم هي أسلوب القيادة الذي تظهره الإدارة²

الثقة في الحكامة والالتزام:

عندما يكون الموظفون على ثقة بحكامة مؤسستهم في تسيير جميع المستويات داخل المؤسسة بعدالة وشفافية ومشاركة فإنه يساهم في توسيع درجة الالتزام بالانظمة والتعليمات من قبل جميع المستويات بموظفيهم وتحديد العناصر الحيوية المؤثرة وبما يسهل الوصول الى حكامة كفوءة.³

العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم: ان المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام الوظيفي

وتجعل الافراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.⁴

يشير الالتزام الوظيفي إلى درجة أعلى من المشاركة في الوظيفة لفترة طويلة، ويأتي عندما يعامل الموظفون بإنصاف أي معاملة عادلة داخل المنظمة⁵

تتمحور العدالة التنظيمية حول إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه الى مؤسسته وما يحصل عليه من امتيازات، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات وحسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات.

لذلك أجمع الباحثون في علم الإدارة العامة والإدارة التعليمية على ان الالتزام الوظيفي يقوم على فكرة أساسية وهي درجة الارتباط بين الموظف ومؤسسته.

أشار راهيم (Rahim 2000) الى ان ممارسة الإدارة للعدالة التنظيمية في مؤسستهم التعليمية تنعكس إيجابيا على ممارسات الموظفين، وعلى أدائهم الوظيفي، وإنتمائهم، وارتفاع مستويات الالتزام الوظيفي والدافعية المهنية لديهم، وأكد الهنداوي (2009) حيث أشار بأن العدالة التنظيمية تؤثر في الالتزام الوظيفي، من خلال أبعادها في زيادة ثقة العاملين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لاداء المهمات التطوعية، وما تتضمنه من أدوار إضافية تساهم في تحسين مستويات الأداء، فالعدالة التنظيمية تولد الدافعية واستعدادا لتقديم مزيدا من الجهد والتفاني في العمل. كما وتعد العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي ركنان أساسيان في أي نظام، وسببا رئيسيا في بنائه وتطويره

1- Monica M. Mallet, **Op.Cit**, p: 26

2- Mustafa Zincirkiran, Abdurrahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, **Op.Cit**, p: 176

3- منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 445

4- عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص: 48

5 Rizwan Fareed, Waqar Hassan, Khizar Hayat, **Op.Cit**, p: 86

والارتقاء به، فكلما زادت العدالة التنظيمية تبعها الالتزام الوظيفي وتبعاً لذلك تتحقق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.¹ ترجع أهمية العدالة التنظيمية الى أن إدراك الموظفين للعدالة بمثابة محدد هام لقراراتهم وأنها تمثل العامل الذي يحدد سلوكياتهم وإتجاهاتهم في مكان العامل وخاصة الالتزام الوظيفي، وان الافراد يستخدمون إدراكهم للعدالة التنظيمية في الوقت الراهن للتنبؤ بما يعاملوا به في المستقبل.²

أثبتت العديد من الدراسات تأثير العدالة التنظيمية على العديد من المتغيرات على رأسها الالتزام الوظيفي، والارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة مما يدفعه الى الاندماج والالتزام في العمل والى تبني قيم المؤسسة.³ وبالتالي عند حدوث اختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية قد ينعكس سلباً على مستوى الالتزام الوظيفي الذي يعد من اتجاهات السلوك المهمة في المؤسسات، لذلك على كل مؤسسة الحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل اجراء او قرارا تتخذه، ولذلك سوف نتطرق الى كل نوع من العدالة كما يلي:⁴

1- تأثير العدالة الإجرائية: يرى مورمان (Moorman 1991) ان العدالة الإجرائية تتصل بكل

الإجراءات الرسمية للمؤسسة والفرد والتي تتفاعل مع او تستلزمها عملية اتخاذ القرار، ويتطلب إدراك العدالة الإجرائية وضوح الإجراءات التي تؤثر في مختلف النتائج التنظيمية: الإجراءات المصممة لزيادة دور الموظفين في اتخاذ القرارات، او خفض الخطأ والانحرافات في اتخاذ القرارات، ذلك ان افتقار تلك الإجراءات يؤثر في مستوى ادراك العدالة، فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فان عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة لإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات

2- تأثير العدالة التفاعلية (التعاملات): من خلال عدلة التعامل بين الموظفين، يبنى الموظف تصورات

خاصة حول المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية، وإدراك الموظف لعدالة التعامل سيكون له على المدى الطويل تأثير إيجابي على الالتزام الوظيفي تجاه قادة المؤسسة، كما ان عدالة معاملة الموظفين من قبل قادتهم تنقل معلومات أكثر وضوحاً لهم، مما يعني ان ادراكات العدالة التفاعلية لها تأثير حقيقي.

3- تأثير العدالة التوزيعية: اقترح اورقان (Organ 1990) أساساً نظرياً للعلاقة بين العدالة التوزيعية

¹ محمد زين العابدين عبد الفتاح، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك (المتعاقد مع شركات التعليم)، ص: 13

² يوسف حامد يوسف مناع، مرجع سبق ذكره، ص: 295

³ Oriely c, the **commitment and Job tenure of new Employee, Administrative science quarterly**, vol. 26, 1980 p : 597

⁴ عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين انظمة الاجور والحوافز، والالتزام التنظيمي، في ظل العدالة التنظيمية والنقطة التنظيمية كمتغيرات معدلة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان)، أطروحة دكتوراه ادرة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص-ص: 67-68

والالتزام الوظيفي؛ مستندا الى نظرية العدالة، حيث ينزع الافراد الى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة الى مبدأ المساواة، لذا فإن إدراك توزيع مكافآت عمل غير عادلة نسبة الى مدخلات العمل فإنها توتر داخل الفرد مما يدفعه الى التحرك لحل هذا التوتر، لان استجابة الموظفين لدفع أجور أقل من المستحق تدرك كعدم عدالة.

المطلب الثالث: الرضى الوظيفي كدعامة أساسية لنجاح العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي

من بين العناصر التي تدعم العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي نجد أهم متغير هو الرضى الوظيفي، والذي كنا قد تطرقنا إليه سابقا؛ حيث توصلنا الى أن الرضى الوظيفي من أهم نواتج الثقة التنظيمية وأهم وأقوى محدد للالتزام الوظيفي.

أكدت نتائج دراسة ريتش Rich (1997) أنه توجد علاقة إيجابية بين الثقة وكل من الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي¹، ويساند هذه النتيجة ما توصلت إليه العديد من الدراسات أمثال: (Blake and Mouton 1984, Cook)²(and Wall 1980; Driscoll 1978; Morgan and Hunt 1994

أولاً: الثقة التنظيمية والرضى الوظيفي

الثقة عبارة عن متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وهي علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرار وديناميكية الجماعة، وهي بالتالي متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي وخاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالرضى الوظيفي.³

ان الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها إذ يتولد لديهم رضا عال في علاقاتهم مع السلطات وإتناء للمنظمة، فضلا عن أنه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.⁴

أهم الدراسات التي تناولت علاقة الثقة بالرضا الوظيفي دراسة دريسكول (Driscoll, 1978) والتي هدفت الى تقويم الثقة والمشاركة في صنع القرارات كمتنبئين بالرضا الوظيفي، ومست (109) فرد من أعضاء هيئة التدريس شمال ولاية نيويورك، وتوصلت بأن الثقة التنظيمية تتنبأ بالرضا الوظيفي العام.

كما نجد دراسة حوامدة والكساسبة (2000) بينت أيضا انه توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والرضى الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة واحتل عنصر الثقة في السياسات التي تضعها الإدارة المرتبة الأولى في التأثير على

¹ - عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص: 5

² - NYHAN, Ronald C.; MARLOWE JR, Herbert A. **Op.Cit**, p: 616

³ - بليل حسينية، مرجع سبق ذكره، ص: 112

⁴ - لعمور رملية، قشام اسماعيل، بوزيدي فطوم، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 1037 - 1038

الرضى الوظيفي.¹

وتبين ان هناك جانبين للمشاركة في صنع القرارات التنظيمية يتبنآن بالرضا وهما: مشاركة الفرد في القرارات من جانب، ومن جانب اخر ثقة الفرد بمتخذي القرارات التنظيمية، فان هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري المشاركة والرضى؛ فمن الباحثين الذين وصفوا العلاقة النظرية بين المتغيرين (المشاركة في صنع القرارات والرضا) ريتشي (Ritchie, 1974) وستراوزز (Strauss, 1963) ولوين (Lowin, 1968) وود (Wood, 1973) ووصلوا الى ان للمشاركة فوائد كثيرة منها إمكانية الحصول على المعلومات والمهارات والخبرة المتنوعة، الأمر الذي يؤثر إيجابيا على مخرجات المؤسسة، ويضفي الشرعية على القرارات، ويمد القادة بالثقة والدعم والتأييد من قبل التابعين.

ودراسات أثبتت ان المشاركة في صنع القرارات تؤدي الى رفع الروح المعنوية وتزيد من الرضى الوظيفي كدراسات فولكنز (Folkins, 1977) وشن (Shin, 1975) ودراسة كايد سلامة (1992)، كما أظهرت هذه الدراسات ان أسلوب المدير الديمقراطي* كان له الأثر الأكبر في رضا العاملين عن وظائفهم.²

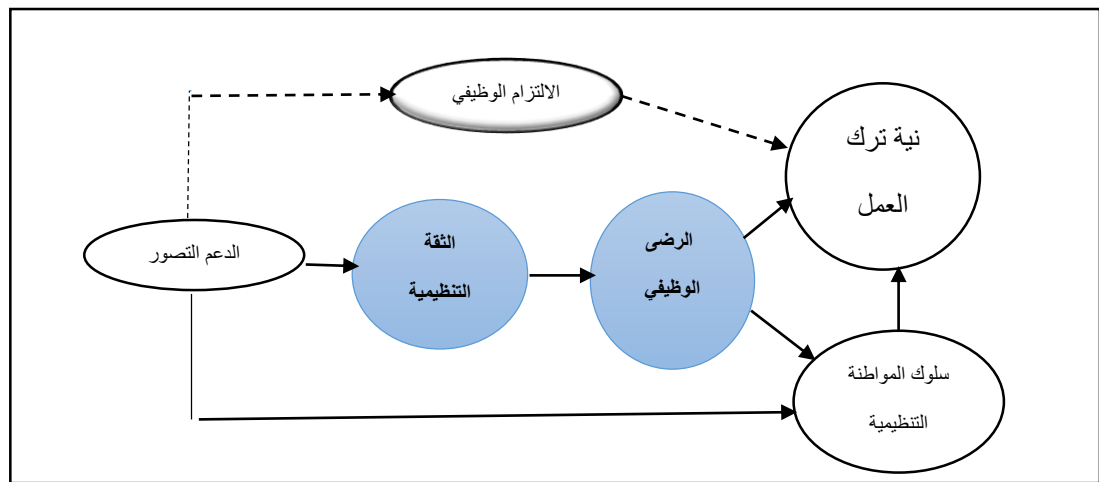
من بين نماذج العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضى الوظيفي:

لذلك سوف نوضح أهم النماذج التي بينت أهمية الرضا الوظيفي في العلاقة بين الثقة والالتزام، بالشكل التالي:

نموذج العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضى الوظيفي: من بين الباحثين الذين درسوا هذه العلاقة نجد بيل وآخرون

(P. Paillé et al, 2015)

الشكل رقم (2-7): نموذج بيل وآخرون لعلاقة الثقة التنظيمية مع الرضى الوظيفي



Source : P. Paillé et al, Op.Cit

¹ - محمد صالح الحوامدة، محمد مفضي الكساسبة، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة (دراسة ميدانية)، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 06، 2000، ص-ص: 141-196، ص، ص: 157، 185

* - أسلوب المدير الديمقراطي: نوع من أنواع أساليب القيادة للمدير في المؤسسة فهناك أيضا الأسلوب: الأوتوقراطي (دكتاتوري)، التراسلي

² - محمد صالح الحوامدة، محمد مفضي الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 157-158

أوضح هذا نموذج بيل وزملائه أن الرضى الوظيفي يعتبر من مخرجات الثقة التنظيمية، وأيضا يبرز لنا أهمية الدعم في غرس الثقة التنظيمية، وبين بأن الالتزام الوظيفي يعتبر وسيطا في العلاقة بين الدعم المتصور ونية ترك العمل، حيث أن هذا الأخير مع سلوك المواطنة التنظيمية يعتبران كنتيحتين للرضى الوظيفي.

ثانيا: الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي

أخذت الدراسات السابقة أربعة مناحي في اتجاه العلاقة بين الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي، كل كيف فسرها:¹

- **المنحى الأول** حول أسبقية الالتزام الوظيفي عن الرضى الوظيفي ومن الدراسات التي عكست هذا المنحى دراسة سترنيزر وباتمان (Strasser & Batman, 1984) بالاستناد على فكرة أن الأفراد ربما يبنون انتمائهم خلال دخولهم الاولي للمؤسسة، ومنه يترجمون اتجاهات العمل الوظيفي كالرضى في ضوء مستوى التزامهم، ولم يثبت ويدعم هذا المنحى بالرغم من إقامة نفس الدراسة السابقة دراسة مالر وآخرون (Mueller et al, 1986) باستقصاء عينة من الممرضات مرتين خلال تسعة شهور ولم يجدوا ما يدعم أسبقية الالتزام عن الرضى الوظيفي؛

- **أما الاتجاه الثاني** يقوم على علاقة متبادلة بين المتغيرين وهناك عدد محدود من الدراسات التي اتخذت هذا المنحى كدراسة (Mathieu, 1991) التي تمت بالتطبيق على عدد من المهندسين الجدد باستخدام الأسلوب الاحصائي Cross Level Nonrecursive Modle، وكشفت بأن كل من المتغيرين لهما علاقات غير مباشرة توسطها اجهاد الدور والخصائص التدريبية المحسوسة، وأثبتت الدراسة ان كل من المتغيرين لهما علاقة مع بعضهما البعض، لكن تأثير الرضا على الالتزام كان أكبر، وفسر بان الافراد الذين يشعرون بالرضى حول ظروفهم يقومون ببناء التزام تجاه مؤسستهم والذي بالمقابل يجعلهم يستجيبون بشكل إيجابي للممارسات التنظيمية المستقبلية.

- **اما المنحى الثالث** فيقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضى والالتزام، كون الارتباط بينهما يرجع الى تأثير متغيرات سببية مشتركة كالعوامل التنظيمية والعوامل الفردية وغيرها التي يمكن ان تؤثر بكل من الرضى والالتزام، وعليه فالارتباطات المشاهدة بين المتغيرين قد تعكس حقيقة تأثير كل من الرضى والالتزام بأسبقيات مشتركة بدلا من وجود علاقة سببية بينهما.

- **اما المنحى الرابع** فيقوم على افتراض اسبقية الرضى الوظيفي على الالتزام الوظيفي، ويعد هذا المنحى من أكثر الاتجاهات قبولا بين الباحثين وكتاب علم الإدارة في أدب الالتزام، فقد ظفر هذا المنحى بدعم ومساندة معظم الدراسات والنظريات التجريبية، ويستند على تصور ان الرضى الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الفردية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للالتزام الوظيفي، وبناء على ذلك تم النظر الى الرضى الوظيفي على انه أصغر نسبيا للالتزام والذي يعد مفهوما أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المؤسسة، ومن اقدم

¹ - عثمان محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 65-66

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

الدراسات التي أخذت بهذا المنحى نجد دراسة بورتير وآخرون (Porter et al, 1974) ، فاقترحوا بأن الرضى الوظيفي يشير الى رد فعل غير مستقر ومباشر لبيئة العمل مقارنة مع الالتزام الوظيفي الذي نظروا اليه على أنه اتجاه طويل الأجل يتطور ببطء، وهكذا افترضوا بأن الرضى الوظيفي وبشكل سبيبي سيسبق الالتزام الوظيفي.

وحسب لوك (Locke, 1976) يعكس الرضى الوظيفي ردود فعل عاطفية مباشرة تجاه العمل ومظهر العمل، فالرضى الوظيفي يتشكل بعد الالتحاق بالمؤسسة مباشرة، أما الالتزام الوظيفي ونظرا لاتساع مفهومه (فقد اعتقد بانه يتطور ببطء، وبعد حصول الفرد على فهم قوي ليس فقط للعمل ومظاهر العمل وانما أيضا للأهداف والقيم التنظيمية، وعلى ذلك فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمؤسسة بفترة طويلة نسبيا مقارنة بالرضى الوظيفي.

أكد كل من متيز وجاكسون Mathis & Jackson (2000) ان الرضى الوظيفي مثير للاهتمام ومهم، والتأثير الذي تم تسليمه عن طريق الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي الذي يؤثر على أهداف الإنتاجية والجودة والخدمة¹، والذي يتناسب مع مؤسسة خدمة كمؤسسة التعليم العالي.

يعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي أكثر عمومية من معنى الرضى الوظيفي، والذي يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الالتزام الوظيفي، اذ يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة اشباع الفرد لحاجاته من خلال المؤسسة المنتمي إليها. وبالرغم من هذا الاختلاف فانه ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المعنيين، تستدعي الى الاعتقاد القوي نحو أهداف المؤسسة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته.

ونظرا للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضى الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام الوظيفي الذي يصاحب الرضى الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام الوظيفي فان الرضى الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الإلتزام الوظيفي.²

الموظفون الذين يتبنون اهداف المنظمة ويعملون بشكل تعاوني كما هو متوقع منهم فهو يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، بالإضافة فان الموظفين الذين لديهم التزام عالي يعبرون عن آراء إيجابية عن البيئة التنظيمية، وهذا يسهل على المنظمات سحب الموظفين المؤهلين لديهم، عندما يتخذ الموظفون إجراءات برؤية الالتزام، فانه ينتج رضى وانخفاض في الإرهاق، بالإضافة الى ذلك تقود الموظفين من أداء منخفض الى أداء اعلى.³

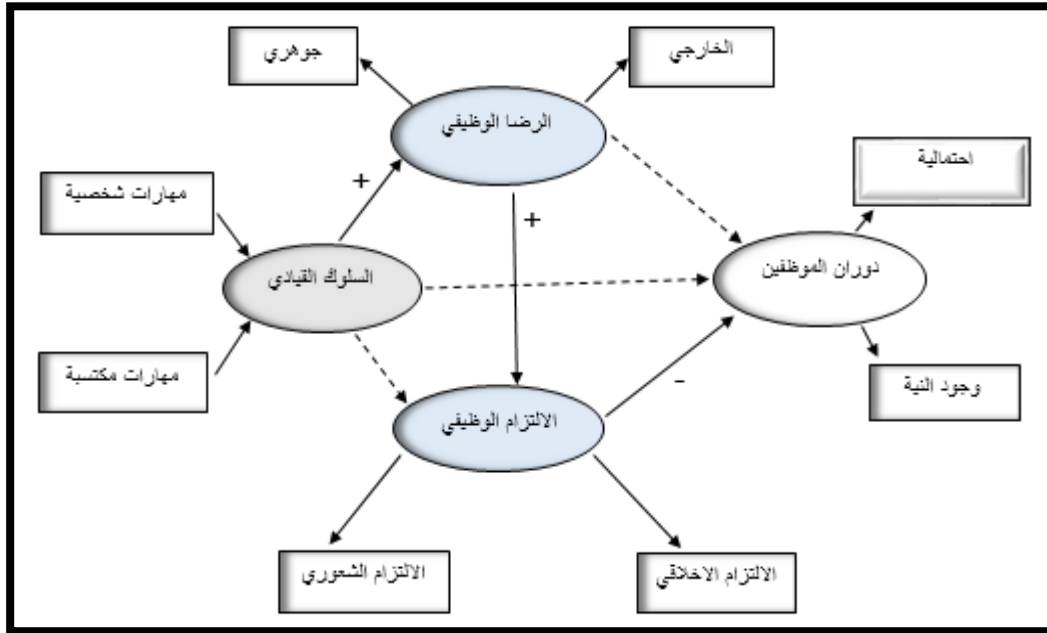
ومن بين النماذج التي تبرز علاقة الرضى الوظيفي بالالتزام الوظيفي، نجد النموذج الذي إعتمده (CYNTHIA MATHIEU et al, 2016):

¹- Serpian, Swasto Bambang, Utami Hamidah Nayati, **Op. Cit**, p : 160

²- فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 287-286

³ - Mustafa Zincirkiran, Abdurrahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, **Op.Cit**, pp: 176- 177

الشكل رقم (2-8): نموذج للعلاقة بين الرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي



Source : CYNTHIA MATHIEU, BRUNO FABI, RICHARD LACOURSIÈRE AND LOUIS RAYMOND, The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover, *Journal of Management & Organization*, 22:1 (2016), p: 118 : [https://www.cambridge.org/core/terms. https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25](https://www.cambridge.org/core/terms.https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25)

أوضح لنا النموذج أعلاه بأن الرضى الوظيفي يعتبر سبب في تحقيق الالتزام الوظيفي، وأنه توجد علاقة إيجابية بينهما، هذا من جهة، علاوة على ذلك فإن الرضا يتوسط العلاقة بين سلوك القائد (بمهارته الشخصية والمكتسبة) والالتزام الوظيفي، كما أن الالتزام الوظيفي يعتبر سبب في نقص دوران الموظفين، وأن الالتزام الوظيفي يتوسط العلاقة بين الرضى الوظيفي ودوران العمل.

من هذه النتائج يتضح لنا جلياً بأن سلوك القائد الإيجابي أي الثقة في قيادة الرئيس المباشر يساهم في تحقيق

الالتزام الوظيفي

ومنه نستطيع أن نحدد أبعاد للرضى الوظيفي كما يلي:

ظهرت عدة مقاييس للرضا الوظيفي ومن أبرزها مقياس منسوتا (1967) (The Minnesota

Satisfaction Questionnaire) (MSQ): من 100 مؤشر فكان طويل لذلك طورته لين الصينية Lin

(2002) لقياس الرضى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (الأساتذة الجامعيين)، فأصبح 20 مؤشر مع سلم ليكرت

بخمسة نقاط من غير راض تماماً إلى راض تماماً، وكان موزع على ثلاث أبعاد:¹

¹- Hsiu-Chin Chen, Susan L. Beck, Linda K. Amos, Leadership Styles and Nursing Faculty Job Satisfaction in Taiwan, *JOURNAL OF NURSING SCHOLARSHIP*, 2005; 37:4, 374-380, p :376

1- الرضى الجوهرى: وهو مدى رضى الموظف عن الخدمة التي يقدمها

2- الرضى الخارجى: مدى رضى الموظف عن المؤثرات المحيطة بالموظف في عمله من (زملاء، الأجر، ...)

3- الرضى العام (الإجمالى): وهو مدى رضى الموظف عن المؤسسة التي يعمل داخلها.

ونجد هاكمان واولدهام (Hackman & Oldham, 1975) بخمس مؤشرات، ومن أبرز من عمل على هذه المؤشرات بيل وآخرون (Paillé et al) بإختيار ثلاث مؤشرات من خمسة، وذلك سنة 2010 في المؤسسات الخاصة ثم أعادوا نفس الدراسة سنة 2015 في المؤسسات العامة، وإعتبر إثنين من المتغيرات (الثقة والدعم المتصور) كبنيات في نظرية التبادل الاجتماعى، وإثنين (الرضى الوظيفى والالتزام الوظيفى) كمواقف للموظف داخل المؤسسة وإثنين من نتائج العمل (نية المغادرة، وسلوك المواطنة التنظيمية)، وهذه المؤشرات تتمثل في:¹

1- بشكل عام، أنا راض جدا عن هذه المؤسسة؛

2- أنا راض عموما عن نوع العمل الذي أقوم به في هذه المنظمة؛

3- معظم زملائي نقدر هذه المنظمة.

وكتعريف للرضى الوظيفى: فإنه يشير الى المواقف الناتجة عن مشاعر الموظف الإيجابية والسلبية المتعلقة بعمله ومكونات بيئة عمله، ويضم عوامل عامة كالرضى الداخلى، والرضى الخارجى:

○ الرضى الداخلى: الشعور بالسعادة الناجمة عن ممارسة أنشطة العمل بذاتها، وكذلك الشعور بالإنجاز

○ الرضى الخارجى: الى مشاعر الفرد نحو الجوانب الخارجية عن العمل: كالأجر، الخوفز، ظروف العمل،

الإشراف

○ الرضى العام: رضا الموظف العام عن العمل؛ ويعرف بأنه الاتجاه العام نحو عمله ككل، فهو راض أو

غير راض على الإطلاق، ولا يسمح هذا المؤشر بطبيعة الحال بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى

عنها، بيد أنه في إلقاء نظرة عامة عن موقف العامل إزاء عمله.²

وعندما نلاحظ في المؤشرات التي إختارها بيل وزملاءه نجد بأن المؤشر الاول يمثل الرضى العام (الانتماء

للمؤسسة)، والثاني الرضى الجوهرى (الرضى عن الوظيفة)، والثالث الرضا الخارجى (أحد المؤثرات الخارجية وهم

الزملاء).

وما يهمنا أكثر هو الرضى عن الانتماء للمؤسسة وهو يرتبط بالثقة في مؤسسته، والرضى عن الوظيفة والذي

ينتج التزامه الوظيفى.

¹ - Pascal Paillé, Francois Grima & Marie-Ève Dufour, Op.Cit, 532

² - سمية صالحى، الرضا الوظيفى لأساتذة التعليم الثانوى وعلاقته بدافعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 6، المركز الديمقراطى العربى للدراسات

الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين-ألمانيا، العدد 06، 2018، ص-ص: 337-348، ص-ص: 342-341

الفصل الثاني.....الأسس النظرية للالتزام الوظيفي وإسقاطها على مؤسسات التعليم العالي

لذلك سوف ندرس بعدين للرضى الوظيفي (الرضى عن الانتماء للمؤسسة، والرضى عن الوظيفة): والمعبر عنهما بالعبارتين التاليتين:

أولاً: الرضى عن الانتماء للمؤسسة.

ثانياً الرضى عن نوع الوظيفة: أي نوع الخدمة التي يقدمها الموظف للمؤسسة.

وعموماً يرضى الموظف عن مؤسسته إذا وفرت له ما يحتاجه في تأدية وظيفته وكذا تحفيزه معنوياً ومادياً عندما يؤدي وظيفته بأكثر كفاءة عن زملائه الآخرين، وأيضاً يرضى عن وظيفته إذا كانت تقدم له مكانة بين أفراد المجتمع، وتسد له رغباته المادية، فهما صفتان (المكانة والمادة) مقرونتان ببعضهما كي يصل الفرد للرضى وظيفياً.

ونستنتج مما سبق أن سعي الأستاذ الجامعي في تحقيق التزامه مرتبط بمدى ثقته بأسلوب إدارة مؤسسته سواء الإدارة العليا لقسمه (إدارة الكلية) أو حكامه مؤسسته (مجلس الإدارة ورئاسة الجامعة) لهذه الأهداف والقيم التي تطبقها إدارة المؤسسة وفي الرئيس المباشر (رئيس القسم) وزملائه الموظفون (الأساتذة)، وهذا بدوره يتحقق بصفة أعلى إذا تم التنبؤ بالرضى الوظيفي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

خلاصة

مما لا شك فيه أن جميع المؤسسات تسعى لنيل التزام موظفيها، فهو يعتبر كمؤشر على نجاح المؤسسات، ولذلك فالالتزام الوظيفي يعد مفتاحاً أساسياً ومهما لتفحص مدى انسجام أفراد المؤسسة مع بعضهم، ومدى انسجامهم مع مؤسستهم، فالأفراد الذين لهم الالتزام المرتفع تجاه مؤسساتهم هم الذين لهم استعدادات كافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعو بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم.

فالمؤسسات التي تسعى دائماً لرفع مستويات التزام موظفيها هي التي تصل إلى استدامة في نجاحها، ويتأتى ذلك من قياس مستوى الالتزام لدى موظفيها بصورة دورية، ومؤسسات التعليم العالي ليست بمنأى عن تلك المؤسسات، فعليها أيضاً كسب التزام موظفيها وخاصة الأساتذة بمختلف رتبهم، لذلك سعى الباحثون والمفكرون بتحديد أبعاد الالتزام الوظيفي، فمن أهم المقاييس المعتمدة لحد الساعة نجد مقياس ألن وماير **Meyer & Allen 1990** والذي يحتوي على ثلاثة أبعاد (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي)، من شأنها أن تلم بمدى التزام الموظف في المهنة المنوطة إليه أو حتى الأعمال الإضافية غير الرسمية التابعة لوظيفته.

والمؤسسات اليوم تواجهها عدة تحديات في تحقيق التزام موظفيها من خلال كسب ثقتهم، فمن أبرز هذه التحديات عدم رضا الموظفين عن الوظيفة في حد ذاتها وعدم رضاهم عن انتمائهم للمؤسسة، لذلك لجأ العديد من الباحثين في إيجاد الحلول لكسب رضا الموظفين لضمان العلاقة الإيجابية بين ثقة الموظفين والتزامهم، ومن أجل وضع هذا التنظير في الواقع، سوف تجري دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

مجريات الدراسة الميدانية

لمؤسسات التعليم العالي في

الجزائر

تمهيد

تعتبر مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم المتقدم والنامي أساسا من أسس تطوير وخدمة المجتمع على قواعد ومعايير سليمة باعتبارها مؤسسات تعنى بالبحث العلمي من الدرجة الأولى، فهي عبارة عن نظام يتألف بمجموعة من العناصر والمكونات المعقدة المتمثلة في الموارد المالية والمادية والبشرية، فنجد مؤسسات التعليم العالي تسعى دائما لتحقيق أداء متميز في شتى المجالات، وخاصة أمام بيئة معرفية سريعة التطور في وقتنا الحالي مما تجعل طلبات المجتمع شديدة التنوع، وهذا يستدعي منها توفير خدمات تلبي هذه الطلبات في أحسن صورة وأكثر جودة، ولا تصعب هذه المؤسسات إلى مبتغاها إلا إذا ركزت على المورد المسير والمنفذ لخططها وأهدافها والمتمثل في المورد البشري، وخاصة الأساتذة الذين يعتبرون المقدم المباشر لخدمة المعرفة المطلوبة من مؤسسات التعليم العالي لأفراد المجتمع.

لذلك كان لزاما على مؤسسات التعليم العالي في الجزائر أن تهتم بسلوكيات مختلف موظفيها الملتزمين بتطبيق الوظائف المنوطة بها، ومنه سعت هذه المؤسسات للإصلاحات المتتالية للوصول إلى تحقيق جودة عالية في مختلف خدماتها المقدمة، فلجأ الباحثون من مختلف التخصصات بدراسة مدى اهتمام هذه المؤسسات بكسب ثقة الأساتذة لبلوغ الالتزام المطلوب منهم لتحقيق الأهداف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي.

ومن أجل دراسة أهمية الثقة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر وتأثيرها على مدى التزام الأساتذة، سوف نتبع مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية المختارة، لتوضيح مختلف الاختبارات التي تؤكد لنا صلاحية العينة المختارة الواجب إتباعها في اختبار مختلف الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة.

وبغية الامام بمختلف جوانب هذا الفصل، قسمناه إلى ثلاث مباحث بالشكل التالي:

المبحث الأول: واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة

المبحث الأول: واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من أجل الإحاطة بالجوانب المهمة التي تمس كل من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والأساتذة بمختلف أسلاكهم المهنية، ارتقينا أنه من الضروري إعطاء لمحة عن مراحل تطور مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وأيضا إبراز الأطر القانونية والتنظيمية والكمية، وبعدها نحاول المام أهم المعوقات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وما هي الاستراتيجيات التي وضعها قطاع التعليم العالي لاجتياز تلك المعوقات والتحديات؟

المطلب الأول: مراحل تطور مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أولت الجزائر اهتماما خاصا وواضحا بقضية العلم والمعرفة، والذي جسده من خلال مختلف مؤسسات التعليم العالي سعيا منها لمسايرة عجلة التنمية والتطور الحاصل في محيطها الإقليمي والدولي، فقامت بمجموعة من الإصلاحات منذ الاستقلال الى يومنا هذا، وآخر هذه الإصلاحات اعتماد نظام (ل م د)، وللوصول إلى تلك الإصلاحات مرت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بعدة مراحل نوجزها في التالي:¹

1- المرحلة الاولى 1962-1970

بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط وهي جامعة الجزائر العاصمة*، وقد كانت فرنسية منهجا وبرنامجا، تضم أربع كليات: كلية الآداب والعلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الفيزيائية، وكلية الطب والصيدلة، كما تم انشاء كلا من جامعة وهران 1966، ثم جامعة قسنطينة 1967، وبعدها جامعة العلوم والتكنولوجيا في عنابة، أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعا فهو موروث من الفرنسيين.

2- المرحلة الثانية 1970-1980

تعتبر هذه المرحلة بداية ميلاد الجامعة الجزائرية، اذ ان اهم اصلاح شاهدهته المؤسسة الجامعية قبل عشرية التسعينات شمل كلا من التعليم العالي والبحث العلمي، كما تم انشاء اول وزارة متخصصة في التعليم العالي. من خلال هذه المرحلة تم الغاء نظام التعليم السنوي وتعويضه بالنظام المصنف السنوي نظام السداسيات، وزيادة السنوات في بعض التخصصات العليا، وفتح مجموعة من المراكز الجامعية عبر ولايات الوطن، وتم تقسيم الكليات إلى معاهد وأجريت تعديلات على مستوى المراحل الدراسية، وهي: مرحلة الليسانس، الماجستير، الدكتوراه علوم.

¹ رابح هوادف، *المقاولاتية والشباب - واقع وآفاق -*، ط1، منشورات مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية، مطبعة نواصري، المسيلة، الجزائر، 2019، ص-ص: 284-285

* في سنة 1962 توجد جامعة الجزائر العاصمة تم انشاؤها سنة 1909، كانت في الأصل مدرسة للطب والصيدلة منذ سنة 1859م، جامعة وهران: في 1961 كانت عبارة عن ملحقة لجامعة الجزائر العاصمة، وفي 1967 تمت ترقيتها لتصبح جامعة مستقلة، جامعة قسنطينة: في 1961 كانت عبارة عن ملحقة لجامعة الجزائر العاصمة، وفي 1969 تمت ترقيتها لتصبح جامعة مستقلة.

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

3- المرحلة الثالثة 1980-1990

في الثمانينات شهدت الجامعة ما يعرف بمرحلة الخريطة التنظيمية والتي ظهرت عام 1983، واتضحت أكثر عام 1984 وهدفتها التعليم الجامعي الى آفاق سنة 2000، معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة.

4- المرحلة الرابعة 1990-2000

أما في حقبة التسعينات فتميزت بمرحلة إصلاح المنظومة الجامعية، سواء من ناحية الهياكل والوسائل والمناهج، ومن ناحية الاهداف التي تضمن تكوين كفاءات قادرة على التكيف مع الاوضاع المتجددة، وتقرر مهام الجامعة آنذاك كما يلي:

- تطابق التكوين والتشغيل؛

- إنتاج معايير وانساق علمية قادرة على وضع مشروع مجتمعي؛

- انتاج القيم الثقافية التي تغذي الهوية الشخصية.

5- المرحلة الخامسة 2000 الى يومنا هذا

ظهرت عدة مشاكل كانت سبب في عرقلة مختلف اصلاحات منظومة التعليم العالي، وهذا ما أدى بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي برسم مخطط لبرنامج يطور ويقدم الجامعة الجزائرية، ففي 20 أبريل 2002 اوصت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية ومختلف التوجيهات المتضمنة في مخطط الاصلاح التربوي، مما جعل وزارة التعليم العالي تضع هدف استراتيجي لمرحلة 2004-2013 لوضع ارضية لإصلاح شامل للتعليم العالي (ل م د)، حيث يمثل بنية التعليم العالي المستلهمة من البنيات المعمول بها في البلدان الانجلوسكسونية، والمعمنة في البلدان المصنعة تتمثل هذه البنية حول ثلاثة أطوار للتكوين يتوج كل منها بشهادة جامعية:¹

- الطور الاول: بكالوريا + ثلاث سنوات يمنح شهادة ليسانس (أكاديمية - مهنية)

- الطور الثاني: بكالوريا + خمس سنوات يمنح شهادة ماجستير (أكاديمية - مهنية)

- الطور الثالث: بكالوريا + ثمان سنوات يمنح شهادة دكتوراه.

ان المتمعن في تطور مراحل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يستنتج بأن الدولة الجزائرية سعت في إصلاح وتطوير منظومة التعليم العالي، غير أن هناك مجموعة من التحديات واجهتها في القيام بأدوارها تدريس وببحث علمي وخدمة للمجتمع.

¹ - سناني عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 48

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- ولقد حدد بعض الباحثون مجموعة من التحديات خلال مراحل تطور منظومة التعليم العالي في الجزائر، فأحصوها في أربعة تحديات الديمقراطية، الجزائر، التغريب، التوجه العلمي والتقني، والتي نشرها فيما يلي:¹
- **الديمقراطية:** حيث كان اسبغ الطابع الديمقراطي على الولوج الى منظومة التعليم سمة في السياسة الجزائرية منذ 1962 الى يومنا هذا، وهذا الاسبغ الديمقراطي على التعليم العالي المسنود بمجانية هذا وبوجود خدمات جامعية لا يمكن اختزالها في عملية تكثير جماهير الطلاب، أي فتح أبواب التعليم لأكثر عدد ممكن من المسجلين.
 - **الجزارة:** فور الإعلان عن استقلال الجزائر ظهرت مسألة جزارة* المنظومة التربوية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص كانشغال كبير على مستوى السلطات الجزائرية، فالجزارة كانت تعني تدخلا على مستوى برنامج التعليم لتكييفها مع الاحتياجات الوطنية من الإطارات، فقد ترجمت بسياسة تهدف الى وولوج مكثف للجزائريين الى وظيفة التعليم لضمان استخلاف المتعاونين الأجانب، ولم يكن عدد الجزائريين في الدخول الجامعي 1936-1962 يتجاوز ال 82 أستاذا، جلهم من المعيدين من بين أساتذة التعليم العالي العاملين والبالغ عددهم حينها 298 أستاذا، فقد سمحت القرارات المتخذة سنة 1982 بجزارة سلك المعيدين والأساتذة المساعدين بشكل كامل سنة 1987، وجزارة العلوم الطبية سنة 1988، والعلوم الاجتماعية سنة 1989، وخلال العشرية 1990-2000 جاء دور جزارة العلوم البيولوجية والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا، ويمكن أن نعتبر بأن سلك الأساتذة في التعليم العالي قد تمت جزارته بشكل كامل سنة 2001-2002.
 - **التغريب:** شكل إدراج اللغة العربية في المنظومة التربوية في الفترة الاستعمارية أحد مطالب التشكيلات السياسية والثقافية البارزة في تاريخ الحركة الوطنية، فاللغة العربية في واقع الامر كانت ولا تزال تعتبر لغة اجنبية رغم نشر القانون الأساسي للجزائر 1947، والذي اعترف بان اللغة التي يتخاطب بها اغلبية الجزائريين تمثل احدى لغات مجموع أهل البلد، وقد توجب بذل جهود كبيرة عند الاستقلال لسد هذا النقص وجعل اللغة العربية وبشكل تدريجي لغة التعليم الرئيسية في الجامعة.
 - **التوجه العلمي والتقني:** تم أخذ خيار آخر بعين الاعتبار وهو التوجه العلمي والتقني الذي أثر وبانتظام على اتخاذ القرار في هذا المجال، وقد ساهمت الأهمية التي أولتها الدولة إلى مسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وجهد التصنيع وتثمين الموارد الطبيعية في تعزيز التوجه العلمي والتقني، ومع تبني الاقتصاد الموجه، إبتداء من المخطط الثلاثي (1967 - 1969) والمخططين الرباعيين (1970 - 1973) و(1974-1977)، ثم المخططين الخماسيين برزت الحاجة إلى إطارات تقنية ومؤهلة.

¹ - مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة،

أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016، ص-ص: 160-161

* الجزائر: جعل جميع الأساتذة جزائريين

المطلب الثاني: شبكة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

لقد جاء في الجريدة الرسمية وفقا لقانون 99-05 في المادة الثانية بأن التعليم العالي عبارة عن " كل نمط للتكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، ويمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة"¹. من تعريف المشرع الجزائري للتعليم العالي فإنه أوضح بصريح العبارة بأن التعليم العالي في الجزائر عبارة عن خدمة عمومية تقدم من طرف مؤسسات عمومية والمتمثلة في مؤسسات التعليم العالي.

فمنذ سنة 1983 سمح القانون الجزائري بإنشاء مؤسسات للتكوين العالي لدى قطاعات وزارية أخرى، فوصلت الى 55 مؤسسة تحت الوصاية البيداغوجية تابعة لمختلف القطاعات (وزارة الدفاع الوطني، وزارة الصحة، وزارة الثقافة، وزارة السياحة...)، كما سمح القانون الجزائري منذ 1999 بإنشاء مؤسسات تعليم عال خاصة، فوصلت إلى 14 مؤسسة تعليم عال خاصة (03 معاهد للعلوم والتكنولوجيا، 01 معهد للأدب واللغات الأجنبية، 11 معهدا للعلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة)².

بغية تلبية الحاجات الناتجة عن التزايد الهائل في أعداد الطلبة، أنشأت الدولة الجزائرية شبكة مكثفة من مؤسسات التعليم العالي، وذلك عبر مراحل كبرى لإنجاز المنشآت القاعدية الرئيسية، فنجد أنه قبل 1950 كانت جامعة واحدة وخلال سنة 1993 أنشأت 13 جامعة، لتصل سنة 2008 الى 27 جامعة و20 مركز جامعي، و12 مدرسة وطنية عليا، و04 مدارس عليا للأساتذة، غير ان هذا التطور وهذه الزيادة لم يتم بشكل متوازن مع تطور أعداد الطلبة، الذين ارتفع عددهم، فزادت الدولة من تكثيفها بإنجاز مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومرافق مختلفة³.

فأصبحت الشبكة الجامعية الجزائرية لسنة 2021 تضم مئة وثمانية (108) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعون (48) ولاية عبر التراب الوطني، وتضم أربعة وخمسون (54) جامعة، تسع (09) مراكز جامعية، وخمسة وثلاثون (35) مدرسة عليا، إحدى عشرة (11) مدارس عليا للأساتذة⁴.

كما هو موضح في الشكل التالي:

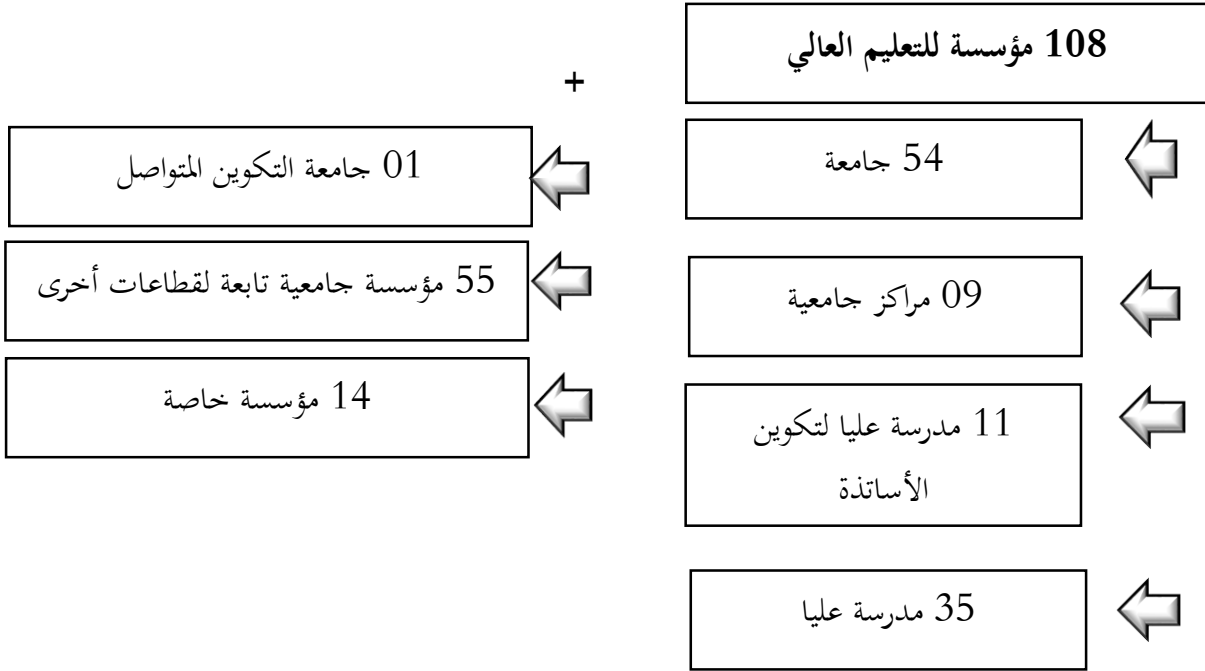
¹ - الجريدة الرسمية، القانون رقم 99-05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، العدد 24، الجزائر، المؤرخ في 4 أبريل 1999، ص5

² - التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، أكتوبر 2020، ص: 09

³ - مشنان بركة، مرجع سبق ذكره، ص: 177

⁴ - موقع وزارة التعليم العالي، تم الاطلاع عليه في 11 - 5 - 2021

شكل رقم (3-1): شبكة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر



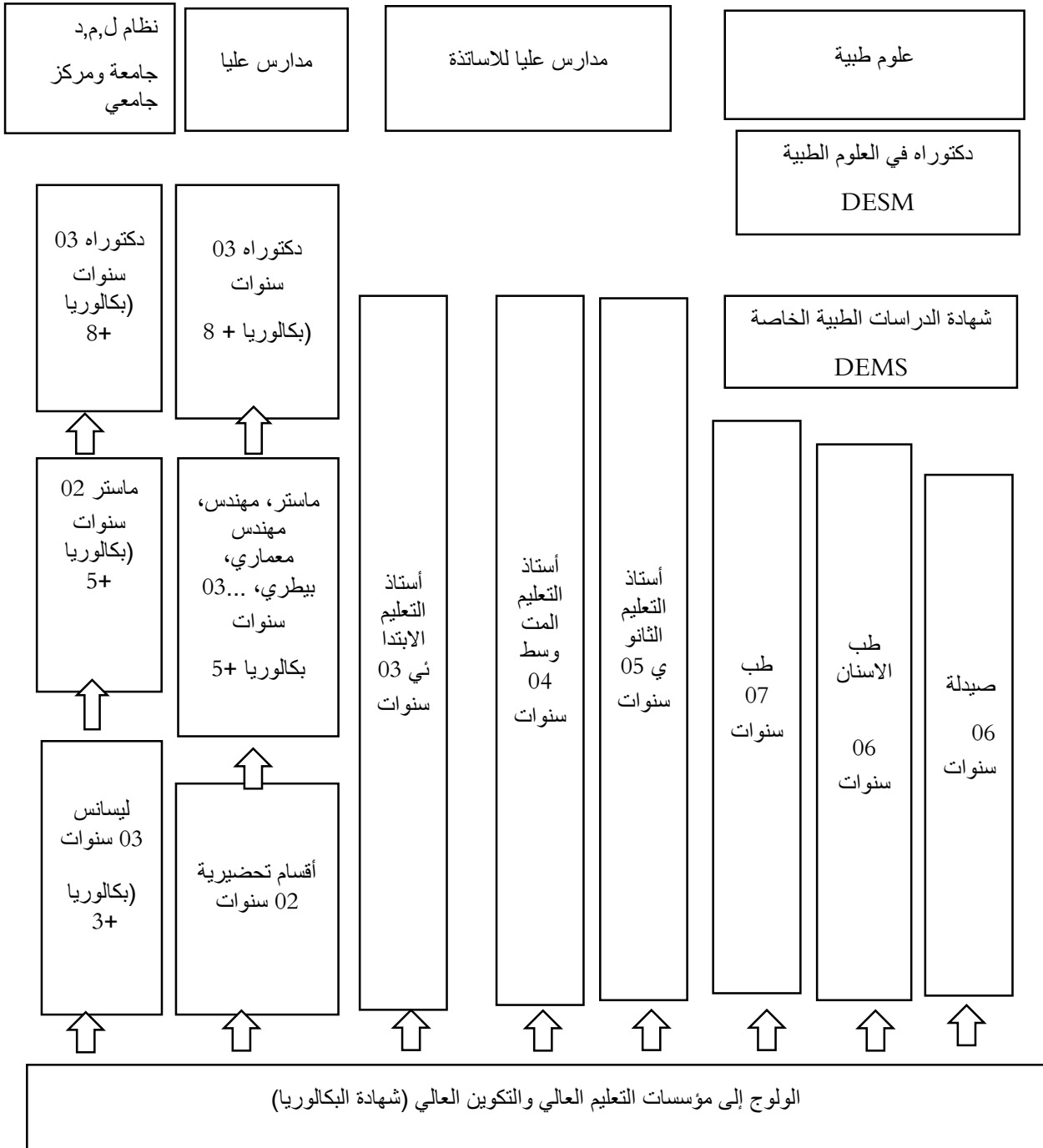
المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر،

أكتوبر 2020، ص: 05

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن مؤسسات التعليم بالجزائر تزخر بشبكة معتبرة من المؤسسات، والمتمثلة في؛ الجامعات والمراكز الجامعية وأيضا المدارس العليا لتكوين الأساتذة ومدارس وطنية عليا، ومؤسسات تابعة لها متمثلة في؛ جامعة التكوين المتواصل ومؤسسات جامعية تابعة لقطاعات أخرى وأيضا مؤسسات خاصة. حيث يسعى الطلاب والذين يعتبرون كزبائن لمؤسسات التعليم العالي بالحصول على شهادات تمكنهم من الحصول على مناصب شغل مستقبلا، وهذه الشهادات حسب الاطوار مقسمة كما هي في الشكل التالي:

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

شكل رقم (3-2): الأطوار والشهادات الممنوحة من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر



المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 10

يبين الشكل أنه يوجد اختلاف واضح في مراحل الحصول على الشهادة انطلاقاً من نجاح الطالب للبكالوريا، غير أنه يوجد تشابه بين الجامعة والمركز الجامعي ففي كلا المؤسسات والتي تتبع نظام (ل م د)؛ يمر الطالب بطور الليسانس (3 سنوات) إلى الماستر (سنتين) إلى الدكتوراه (3 سنوات).

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

ودائما نجد حصة الأسد للجامعات والمراكز الجامعية من أعداد الطلبة؛ وهذا يرجع الى الشروط التي تفرضها المؤسسات الأخرى من ارتفاع في المعدل أو شعب متخصصة، لذلك يضطر اغلب الطلبة الى الاتجاه نحو الجامعات والمراكز الجامعية، هنا يحدث الضغط على هذه المؤسسات من تلبية مختلف الاحتياجات سواء التدريس (بتوفير الأساتذة للتأطير كما ونوعا)، وأيضا توفير مختلف الخدمات الاجتماعية لهذه الاعداد الهائلة من الطلبة. لذلك سوف يكون اهتمامنا منصب على الجامعات والمراكز الجامعية في الجزائر* لمعرفة أهمية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في تلبية احتياجات الطلبة وخاصة الاهتمام بمقدم خدمة التدريس ألا وهو الأستاذ الجامعي.

المطلب الثالث: الإطار الكمي والتنظيمي والقانوني لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر أولا: الاطار التنظيمي والقانوني لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

1- الجامعة: "هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تتكون الجامعة من هيآت (مجلس الإدارة والمجلس العلمي) ومديرية الجامعة، وكليات ومعاهد، وملاحق تابعة للجامعة إذا لزم الأمر، كما تضم مصالحًا إدارية وتقنية مشتركة"¹

✓ مهام الجامعة: في اطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

الجدول رقم (3-1): مهام الجامعات في الجزائر

مهام الجامعة	
تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والثقافية للبلاد.	كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:
تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.	المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.	ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
المشاركة في التكوين المتواصل.	المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
	تتمين نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني.
	المشاركة ضمن الاسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 25 جمادى الثانية عام 1424 24 غشت سنة 2003، مرسوم تنفيذي رقم 03-279، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 4 الى المادة 6،

ص-ص: 5-6

* - أنظر الملحق رقم (01)

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 2 والمادة 7، المادة 8، العدد 51، 25 جمادى الثانية عام 1424 24 غشت سنة 2003، مرسوم تنفيذي رقم 03-279، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، ص: 5، 6

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

✓ **مكونات الجامعة:** كما تم ذكره بأن الجامعة تتكون من هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، وعند

الاقتضاء من ملحقات، وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة، ويمكن إختصار هذه المكونات كالتالي:

1- **هيئات الجامعة:** تتكون الجامعة من هيئتين مجلس الإدارة والمجلس العلمي (المادة 09 الى المادة 18):

○ **مجلس الإدارة:** يتشكل من (الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا، وعدة ممثلين عن الوزراء المكلفين ب (المالية، بالتربية الوطنية، بالتكوين المهني، بالعمل)، وأيضا ممثلين عن السلطة المكلفة ب: (البحث العلمي، الوظيفة العمومية)، وأيضا ممثل عن والي ولاية الجامعة، ممثلي القطاعات الرئيسية التي تحدد في مرسوم انشاء الجامعة، وأيضا ممثل واحد عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة، ممثلين اثنين منتخبتين عن الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات، ممثلين اثنين منتخبتين عن الطلبة)، ويتولى الأمين العام أمانة مجلس الإدارة، وتحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

يشارك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات، إن وجدت ونواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري. عهدة أعضاء مجلس إدارة الجامعة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، باستثناء ممثلي الطلبة الذين ينتخبون لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.

حسب المادة 13 يتداول مجلس الإدارة ما يأتي:

الجدول رقم (3-2): مهام أعضاء مجلس الإدارة للجامعة الجزائرية

مهام أعضاء مجلس الإدارة	
- مخططات تنمية الجامعة للمدى القصير والمتوسط والطويل	- الكشف التقديري للمداخل المناسبة بالجامعة وكيفيات استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث
- اقتراحات برمجة اعمال التكوين والبحث	- استعمال المداخل المتأتمية من اقتناء الأسهم وانشاء فروع في إطار مخطط تنمية الجامعة
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي	- اتفاقات شراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة	- النظام الداخلي للجامعة
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة، انشاء فروع واقتناء أسهم	- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة من رئيس الجامعة
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة	- يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.
- قبول الهيئات والوصايا والتبرعات والاعانات المختلفة	
- شراء العقارات او بيعها او ايجارها	
- الاقتراضات الواجب القيام بها	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 25 جمادى الثانية عام 1424 24 غشت سنة 2003، مرسوم تنفيذي رقم 03-279، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

المادة 13، ص-ص: 7

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

تدون مداورات مجلس الإدارة في محاضر وتسجل في سجل خاص برقمه ويؤشر عليه ويوقعه رئيس المجلس ورئيس الجامعة، ويرسل محضر الاجتماع الموقع خلال الخمسة عشرة يوما التي تلي الاجتماع الى الوزير المكلف بالتعليم العالي ليوافق عليه، حيث تكون مداورات مجلس الإدارة نافذة بعد ثلاثين يوما من تاريخ استلام السلطة الوصية المحاضر ما لم يعترض على ذلك صراحة خلال هذا الاجل.

o المجلس العلمي للجامعة: يتشكل المجلس العلمي للجامعة من: (رئيس

الجامعة رئيسا، نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، مديري المعاهد ومديري الملحققات ان وجدت، رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد، مديري وحدات البحث ان وجدت، مسؤول المكتبة المركزية للجامعة، ممثلين اثنين عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان ضمن الأساتذة الأعلى رتبة، شخصيتين خارجيتين يكونان استاذين تابعين لجامعات أخرى) كما يمكن للمجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في اعماله نظرا لكفاءته. ينتخب الاعضاء ممثلو الأساتذة من نظرائهم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من ضمن الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية والمعهد.

وتحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، كما

تحدد كفاءات سير المجلس العلمي للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي¹

وحسب المادة 21: ييدي المجلس العلمي للجامعة آرائه وتوصياته على الخصوص فيما يلي:

الجدول رقم (3-3): مهام أعضاء المجلس العلمي للجامعة الجزائرية

مهام المجلس العلمي للجامعة	
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث للجامعة	- كما يقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة.
- مشاريع انشاء او تعديل او حل الكليات والمعاهد والاقسام، وعند الاقتضاء الملحققات وحدات البحث ومخابر البحث	- وييدي رأيه أيضا في كل المسائل الاخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه.
- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي	- ويعلم رئيس الجامعة مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة.
- حصائل التكوين والبحث للجامعة	
- حصائل ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003، مرجع سبق ذكره، المادة

21، ص: 8

¹ - المادة 20-24، مرجع نفسه، ص-ص: 7-8

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- 2- رئاسة الجامعة: ¹تضم رئاسة الجامعة تحت سلطة رئيس الجامعة، ما يلي: نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة، الأمانة العامة للجامعة، المكتبة المركزية للجامعة.
- **رئيس الجامعة:** يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم، من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين.
- مهام رئيس الجامعة:** يعتبر رئيس الجامعة مسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى، وبهذه الصفة يتولى ما يأتي:

الجدول رقم (3-4): مهام رئيس الجامعة في الجزائر

مهام رئيس الجامعة	
-	يمثل الجامعة امام القضاء وفي جميع اعمال الحياة المدنية
-	يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين
-	يرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به
-	يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس
-	هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة
-	يصدر تفويض اعتمادات التسيير الى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء
-	يفوض الإمضاء الى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء
-	يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم
-	يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئات الأخرى
-	يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه الى مجلس الإدارة ليوافق عليه
-	يكون مسؤولاً على حفظ الامن والانضباط داخل الجامعة
-	يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي
-	يضمن حفظ الأرشيف وصيانته

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003، مرجع سبق ذكره، المادة 27، ص-

ص: 8-9

- **مساعد رئيس الجامعة:** يساعد رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى: مجلس مديرية يضم نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت: ²
- **نيابات رئاسة الجامعة:** توضع تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعينون

¹ - المادة 25-31، مرجع نفسه، ص-ص: 8-9

² - من المادة 28-31، مرجع نفسه، ص: 9

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو ان لم يوجد الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين.

▪ الأمانة العامة للجامعة: توضع تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل

الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من رئيس الجامعة، كما يعين الأمين العام بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الموظفين المنتمين على الأقل الى رتبة متصرف أو ما يعادلها والذين يثبتون خمس سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

▪ المكتبة المركزية للجامعة: توضع تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهياكل

الموضوعة تحت سلطته وتسييرها، كما يعين مدير المكتبة المركزية بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين: المحافظين الرئيسيين والمحافظين الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

3- كلية الجامعة: حسب المادة 32-33-34: الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان

العلم والمعرفة، وتكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب، فتضمن على الخصوص تكوين ما يلي:¹

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج

- نشاطات البحث العلمي

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف

كما تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، وتنشأ الأقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويضم مخابر عند الاقتضاء، ويكلف بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وأنجازها وتقييمها ومراقبتها.

كما تزود الكلية بمجلس الكلية وبمجلس علمي، ويزود القسم بلجنة علمية ويديره رئيس قسم:

مجلس الكلية: يتشكل مجلس الكلية من: عميد الكلية رئيسا، مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر

البحث ان وجدت، ممثلين اثنين عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبيين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى، ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم، ممثلين منتخبيين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات) كما يحضر نواب العميد والأمين العام وكذا مسؤول مكتبة الكلية في الاجتماعات بصوت استشاري.

¹ - المادة 37 الى 42، المرجع نفسه، ص- ص: 10-09

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

مهام مجلس الكلية يبيدي مجلس الكلية برأيه وتوصياته فيما يلي:

جدول رقم (3-5): مهام مجلس كلية الجامعة بالجزائر

مهام مجلس الكلية	
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية	- آفاق تطوير الكلية
- مشاريع العقود والاتفاقيات الدراسات والخبرة وتقدم الخدمات التي تضمنها الكلية	- برمجة اعمال التكوين والبحث في الكلية
- تسيير الكلية	- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي
- التقرير السنوي لنشاطات الكلية.	- برمجة اعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف
- يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه ان يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبيدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.	- مشروع ميزانية الكلية

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003، مرجع سبق ذكره، المادة 38،

ص: 9

يكون انتخاب ممثلو الأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات نظرائهم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وينتخب ممثلو الطلبة سنة واحدة قابلة للتجديد، وتحدد القائمة الاسمية لأعضاء مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، يستعين العميد بالأراء والتوصيات التي يبيديها مجلس الكلية، وتحدد كفاءات سير مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم:

○ المجلس العلمي للكلية: يضم المجلس العلمي للكلية زيادة على عميد الكلية،

الأعضاء الآتين: مسؤول مكتبة الكلية، ومجموعة من الأساتذة (نواب العميد، رؤساء الأقسام، رؤساء اللجان العلمية، مدير او مديري وحدات البحث و/أو المخبر ان وجدت، ممثلين اثنين منتخبين من الأساتذة عن كل قسم). كما ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم حسب الاشكال نفسها، من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى والذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية، وينتخب أعضاء المجلس رئيسا منهم من ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهدتها مدتها ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، حسب الاشكال نفسها، وتحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

مهام المجلس العلمي للكلية: يبيدي المجلس العلمي للكلية آراء وتوصيات فيما يلي:

الجدول رقم (3-6): مهام المجلس العلمي لكلية الجامعة في الجزائر

مهام المجلس العلمي لكلية	
- تنظيم التعليم ومحتواه	- اقتراح لجان التأهيل الجامعي
- تنظيم اشغال البحث	- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية
- اقتراحات برامج البحث	للكلية التي يرسلها عميد الكلية الى رئيس الجامعة
- اقتراحات انشاء اقسام و/او شعب ووحدات	مرفقة بأراء المجلس وتوصياته
- ومخابر بحث او غلقها	- كما يمكن ان يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها و/او	بالجانب البيداغوجي او العلمي يعرضها عليه
غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.	العميد.
- مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم	
- اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجان	
لمناقشتها	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003، مرجع سبق ذكره، المادة 45،

ص: 11

يجتمع المجلس العلمي لكلية في دورة عادية مرة واحدة كل ثلاثة أشهر بناء على استدعاء من رئيسه، ويمكنه ان يجتمع في دورات غير عادية اما بطلب من رئيسه واما بطلب من ثلثي أعضائه او من عميد الكلية.¹

اللجنة العلمية للقسم:²

تضم اللجنة العلمية للقسم زيادة على رئيس القسم ستة الى ثمانية ممثلين عن الأساتذة، ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى القسم، ويجدد العدد الصحيح للأساتذة والأساتذة المحاضرين والاستشفايين الجامعيين والأساتذة المساعدين المكلفين بالدروس والأساتذة المساعدين لكل لجنة علمية وفق معايير يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.

وينتخب رئيس اللجنة العلمية من بينهم رئيسا من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الاشكال نفسها، تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

وحسب المادة 49: تكلف اللجنة العلمية للقسم بما يلي:

¹ - الماد 43 الى 46، المرجع نفسه، ص- ص: 09-10

² - الماد 48 الى 51، المرجع نفسه، ص: 11

الجدول رقم (3-7): مهام اللجنة العلمية للقسم في الجامعة بالجزائر

مهام اللجنة العلمية للقسم	
- اقتراح تنظيم التعليم ومحتواه	- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها و/أو لقتها وتحديد عدد المناصب المطلوب شلها
- ابداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية	- ابداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج
- ابداء رأيها في حصائل الاعمال البيداغوجية والعلمية	
- اقتراح برامج البحث	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003، مرجع سبق ذكره، المادة 49،

ص: 11

تجتمع اللجنة العلمية للقسم مرة كل شهرين في دورة عادية باستدعاء من رئيسها، ويمكن ان تجتمع في دورة غير عادية اما بطلب من رئيسها واما بطلب من ثلثي أعضائها او من رئيس القسم، وتحدد كفاءات سير المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

عميد الكلية ورئيس القسم:

العميد: العميد مسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، ويعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد اخذ رأي رئيس الجامعة، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون الى رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجوده الى رتبة أستاذ محاضر او أستاذ محاضر استشفائي جامعي.

يعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من العميد وبعد اخذ رأي رئيس الجامعة لمدة ثلاثة سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية.

يساعد عميد الكلية في مهامه، نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، الأمين العام، رؤساء الأقسام، مسؤول مكتبة الكلية.¹

رئيس القسم: مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، والذي يعين لمدة ثلاثة سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من عميد كلية وبعد اخذ رأي رئيس الجامعة.

يساعد رئيس القسم رؤساء اقسام مساعدون ورؤساء مصالح رؤساء مخابر عند الاقتضاء، ويعينون لمدة ثلاث سنوات

¹ - الماد 52 الى 55، المرجع نفسه، ص: 12

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من بين الأساتذة الدائمين بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من عميد كلية وبعد اخذ رأي رئيس الجامعة.

ويتولى كل من العميد ورئيس القسم المهام التالية:

الجدول رقم (3-8): مهام عميد الكلية ورئيس القسم في الجامعة بالجزائر

مهام عميد الكلية	مهام رئيس القسم
<ul style="list-style-type: none">- هو الامر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى في تعيينهم- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته- يحضر اجتماعات مجلس الكلية- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله الى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.	<p>مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته</p>

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003، مرجع سبق ذكره، المادة 53،

ص: 12

2- المراكز الجامعية

قام المشرع الجزائري بسن قوانين تخص المراكز الجامعية في سنة 2005، حيث نصت على¹:

- المركز الجامعي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وينشأ المركز الجامعي بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويوضع تحت وصايته. يحدد مرسوم انشاء المركز الجامعي مقره وعدد المعاهد التي يتكون منها واختصاصها.
- ويدير المركز الجامعي مجلس إدارة، ويسيره مدير ويزود بأجهزة استشارية، كما يتشكل المركز الجامعي من معهد تشمل اقسامها ويحتوي على مصالح تقنية مشتركة.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، 28 رجب عام 1426 الموافق 255 شت سنة 2005، مرسوم تنفيذي رقم 05-299 في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 شت سنة 2005، يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره، من المادة 01 الى المادة 8، ص-ص: 03-05

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

وحسب المادة 08: يحدد التنظيم الإداري كما جاء في الجامعة.

مرسوم تنفيذي سنة 2006 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي لسنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وجاء بعشر مواد زادت حصة مشاركة الأساتذة في الإدارة الجامعية، وأهم ما جاء في هذا المرسوم التنفيذي:¹

- مجلس الإدارة للجامعة: أصبح مشاركة أستاذ واحد من كل معهد وكلية من سلك الأساتذة وأستاذين من سلك الأساتذة المساعدين منتخبين من طرف نظرائهم (المادة 02)، بدل من مشاركة ممثل واحد عن الأساتذة في كل معهد وكلية بأعلى رتبة التي ورد نصها في المادة 10 من مرسوم السابق 2003.

- المجلس العلمي للجامعة: كما ارتفعت مشاركة ممثلي الأساتذة الى اثنين من مصف الاستاذية وممثلين من سلك الأساتذة المساعدين (المادة 03)، حيث انه كانت مشاركة لممثلين اثنين فقط من أعلى رتبة بكل كلية ومعهد كما جاء في نص (المادة 20) من المرسوم السابق 2003.

- مجلس الكلية: أيضا ارتفعت حصة مشاركة الأساتذة الى اثنين من مصف الأستاذية منتخبين عن كل قسم وممثلين اثنين منتخبين من سلك الأساتذة المساعدين (المادة 05)، بعد ان كان استاذين فقط من أعلى رتبة عن كل قسم كما ورد في نص (المادة 37) في المرسوم السابق 2003.

- المجلس العلمي للكلية: ارتفعت حصة مشاركة الأساتذة الى اثنين من مصف الأستاذية منتخبين عن كل قسم وممثلين اثنين منتخبين من سلك الأساتذة المساعدين (المادة 06)، بعد ان كان استاذين فقط من أعلى رتبة عن كل قسم كما ورد في نص (المادة 43) في المرسوم السابق 2003.

من الملاحظ في تطور القوانين التي تمس مؤسسات التعليم العالي، أنها بينت احتياجها لمشاركة الأساتذة بمختلف أسلاكهم لما لهم من خبرة علمية ومعرفية في الجانب الإداري وكذا الأكاديمي، مما يضفي لمؤسسات التعليم العالي ببعثاتها المجالس الإدارية والعلمية طابع يرقى الى تحقيق الأهداف الرئيسية للجامعة الجزائرية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وحتى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

ثانيا: الإطار القانوني لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

لذلك أصدر المشرع الجزائري قانون خاص بالأستاذ الباحث سنة 2008، وهو معمول به حتى الآن مع

تعديلات خفيفة بسبب دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال أي رقمنة قطاع التعليم العالي، وبهذا سوف نوجز أهم القوانين التي مست الأساتذة:

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، مرسوم تنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جماد الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، ص-ص: 27-29

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

تعريف القانون الأساسي للأستاذ الجامعي: هو مجموعة القوانين والمراسيم التنظيمية التي تتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي في مجموعة من الأوامر والمواد والأقسام الفصول، والتي يحدد من خلالها المشرع واجبات ومهام وكذا حقوق الأستاذ الجامعي، وشروط توظيفه والشروط والمعايير التي يجب ان تتوفر في التعيين لتنصيبه وترسيمه وترقيته في الرتب والدرجات وإعادة ترتيبه وشروط دمجته وتسريحه ومعاقبته ومجازاته، كل هذا في شكل احكام عامة مطبقة وانتقالية وأخرى ختامية خاصة وتحديد طرق ونقاط تصنيف الرتب وتحدد كذلك الرقم الاستدلالي، وطرق الحصول على عطل مرضية وغيرها، والاحكام التي تحدد تحويله ومجالات تطبيق كل هذه القوانين عن طريق مجموعة من المواد المرقمة والمتضمنة لكل ما سبق ذكره.¹

1- أهم ما جاء في قانون الأستاذ الجامعي لسنة 2008:

الاطار القانوني:²

فحسب المادة 02، 03، 04: يكون الأساتذة الباحثون في وضعية الخدمة لدى المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تضمن مهمة التكوين العالي. وبالتالي يخضع هؤلاء الأساتذة الى أحكام هذا القانون من حقوق وواجبات ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه، كما يخضعون للنظام الداخلي لمؤسسات التعليم العالي المنتمين إليها. يقدم الأساتذة الباحثون، من خلال التعليم والبحث، مهمة الخدمة العمومية للتعليم العالي: فيتعين عليهم القيام بما يلي:

- إعطاء تدريس توعوي ومحين مرتبط بتطورات العلم والمعارف والتكنولوجيا والطرق البيداغوجية والتعليمية ومطابقا للمقاييس الأدبية والمهنية.
 - المشاركة في إعداد المعرفة وضمان نقل المعارف في مجال التكوين الأولي والمتواصل.
 - القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم لممارسة وظيفة أستاذ باحث.
- وحسب المادة 5: يستفيد الأساتذة الباحثون من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم وترقيتهم الجامعية وكذا شروط النظافة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطاتهم.
- المادة 6: يتعين على الأساتذة الباحثين، ضمان خدمة التدريس وفقا للحجم الساعي السنوي المرجعي المحدد ب

¹ - صليحة القص، شريفة بن غذفة، مدى إلمام الأستاذ الجامعي بالقوانين والتشريعات، مجلة العلوم الاجتماعية-المركز الديمقراطي العربي، العدد 06، أكتوبر 2018، برلين، ألمانيا، ص-ص: 325-336، ص: 328

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، في 28 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق 8 مايو سنة 2008 م: مرسوم تنفيذي رقم 08-130 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، ص-ص: 19-

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

192 ساعة دروس، ويقابل هذا الحجم الساعي السنوي 288 ساعة من الاعمال الموجهة أو 384 ساعة من

الأعمال

التطبيقية طبقا للمعادلة الآتية:

ساعة من الدروس تعادل ساعة ونصف (1سا30د) من الاعمال الموجهة وتساوي ساعتين (2) من الاعمال التطبيقية.

المادة 7: يمكن للأساتذة المساعدين الذين يحضرون رسالة الدكتوراه الاستفادة من تكيف حجمهم الساعي للتدريس.

المادة 8: يمكن دعوة الباحثين في إطار التكوين العالي في الطور الأول المنصوص عليه في القانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 افريل 1999 المعدل والمتمم، لممارسة الاشراف الذي يتطلب متابعة دائمة للطالب. وبهذه الصفة:

- يساعدون الطالب في عمله الشخصي (تنظيم وتسيير جدول توقيته وتعلم وسائل العمل الخاصة بالجامعة.....الخ)

- يساعدون الطالب في أداء عمله التوثيقي (التحكم في الآلات الببليوغرافية وإستعمال المكتبة)

- يساعدون الطالب على اكتساب تقنيات التقييم والتكوين الذاتيين.

المادة 9: كما يمكن دعوة الأساتذة الباحثين، لممارسة نشاطات البحث العلمي في فرق أو مخابر البحث وإدارتها وكذا تأطير التكوين في الدكتوراه.

وتمارس هذه النشاطات، في إطار إلتزام فردي مرفق بدفتر شروط خاضع لتقييم سنوي.

وتحدد شروط هذه النشاطات، وكيفيات مكافأتها بموجب مرسوم.

المادة 10: يمكن دعوة الأساتذة الباحثين لشغل مناصب عليا هيكلية أو وظيفية لدى مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

وفي هذه الحالة يتغير حجمهم الساعي للتدريس، وفق طبيعة هذه المسؤوليات حسب كيفيات تحدد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

لا يخصص للأساتذة الباحثين الشاغلين لمناصب عليا بالقيام بمهام التعليم والتكوين بصفة ثانوية.

فحسب أحكام المادة 58 من ذات القانون، فإنها تحدد قائمة المناصب العليا المطبقة على أسلاك الأساتذة الباحثين كما يلي:¹

- مسؤول فريق ميدان التكوين أحكامه المادة 60 و 63

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 23، المرجع نفسه، ص: 26

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- مسؤول فريق شعبة التكوين أحكامه المادة 61 و 64
 - مسؤول فريق الاختصاص. أحكامه المادة 62 و 65
 المادة 11: كما يمكن دعوة الأساتذة الباحثين، في اطار اتفاقيات بين مؤسساتهم وقطاعات الأنشطة الأخرى، لضمان دراسات وخبرة وضبط مناهج تتطلبها احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 يستفيد الأساتذة الباحثون من مكافأة خدماتهم حسب الكيفيات والشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
 المادة 12: لا يخصص للأساتذة الباحثين الممارسين نشاطا مرحبا، تطبيقا للمادة 44 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، بالقيام بمهام التعليم والتكوين بصفة ثانوية.

المادة 13: يستفيد الأساتذة من رخص الغياب دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني او الدولي التي تتصل بنشاطاتهم المهنية حسب الكيفيات والشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
 المادة 14: يمكن الأساتذة والأساتذة المحاضرين قسم أ، الذين مارسوا مدة خمس (5) سنوات متتالية بهذه الصفة الاستفادة مرة واحدة خلال مسارهم المهني من عطلة علمية مدتها سنة واحدة لتمكينهم من تجديد معارفهم والمساهمة بذلك في تحسين النظام البيداغوجي والتنمية العلمية الوطنية، ويعتبرون طوال هذه السنة في نشاط.
 وفي هذا الإطار، تجمع سنوات الممارسة في رتبة الأساتذة المحاضرين قسم أ مع سنوات الممارسة بصفة أستاذ. وتحدد كيفيات تطبيق هذه المادة بموجب مرسوم.

2- مهام أساتذة مؤسسات التعليم العالي حسب أسلاكهم:

- سلك الأساتذة المساعدين: يقسم الى رتبتين أستاذ مساعد ب، أستاذ مساعد أ، ومهامهم في الجدول التالي:
 الجدول رقم (3-9): مهام سلك الأساتذة المساعدين في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

الأستاذ المساعد أ	الأستاذ المساعد ب
- ضمان التدريس في شكل دروس و/ او عند الاقتضاء في شكل اعمال موجهة او اعمال تطبيقية. حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 - تحضير وتحيين دروسه - بالإضافة الى مهام الأستاذ المساعد "ب".	يكلف بنفس مهام المعيد، والمتمثلة في: - ضمان الاعمال الموجهة او الاعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 06 - تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها - المشاركة في مداورات لجان الامتحانات - مشاركة في أشغال فرقته او لجنته البيداغوجية. بالإضافة إلى: - استقبال الطلبة ثلاثة (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، في 28 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق 8 مايو سنة 2008 م: مرسوم تنفيذي رقم 130-08 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، ص-ص: 22

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- سلك الأساتذة المحاضرين: يقسم الى رتبتين أستاذ محاضر ب، أستاذ محاضر أ، وهذه المهام المنوطة لهما:
الجدول رقم (3-10): مهام سلك الأساتذة المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

الأستاذ المحاضر أ	الأستاذ المحاضر ب
بالإضافة الى مهام الأستاذ المحاضر "ب": - المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات - المشاركة في نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات. - ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين - ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتقييم الأعمال الموجهة والاعمال التطبيقية	- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 - تحضير وتقييم دروسه - ضمان اعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر - ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها - المشاركة في أشغال فرقته و/او لجنته البيداغوجية - ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة. - استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات أسبوعيا من أجل نصحتهم وتوجيههم.

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، المرجع نفسه، ص-ص: 23

- سلك الأساتذة: يضم رتبة أستاذ تعليم عالي، وحددت مهامه كالتالي:
الجدول رقم (3-11): مهام سلك الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

مهام الأستاذ	
المشاركة في أشغال فرقته و/او لجنته البيداغوجية - المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات - ضمان نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات. - ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين - ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتقييم الأعمال الموجهة والاعمال التطبيقية - استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات أسبوعيا من أجل نصحتهم وتوجيههم.	تؤسس لجنة جامعية وطنية (يعين أعضاء اللجنة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي من أعضائها الأساتذة من سلك الأساتذة على الأقل اقدمية 3 سنوات) تتكفل بتقييم النشاطات والتطورات العلمية والبيداغوجية للأساتذة المحاضرين قسم أ المرشحين لرتبة أستاذ. ومهام الأستاذ: - ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 - تحضير وتقييم دروسه - ضمان اعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر - ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، المرجع نفسه، ص-ص: 24-25

كانت هيئة التدريس الى غاية 2007 تتشكل من خمس فئات أساسية: أساتذة التعليم العالي، أساتذة محاضرين، أساتذة مكلفين بالدروس، أساتذة مساعدين، ومعيدين، وفي سنة 2008 تم سن قانون خاص بأساتذة التعليم العالي يعوض الفئات المذكورة، بالفئات التالية: أساتذة التعليم العالي، أساتذة محاضرين أ، أساتذة محاضرين

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

ب، أساتذة مساعدين أ، مساعدين ب، وبهذا تم حذف فئة الأساتذة المكلفين بالدروس والأساتذة المعيّدين.

ثالثا: الاطار الكمي لمؤسسات التعليم العالي

توضح المعطيات والمؤشرات الحالية حول التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر عجز ونقص مستمر في عدد الأساتذة الدائمين، حيث يفوق هذا العجز أحيانا 40 %، وهو مؤشر يعكس ضعف التأطير في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، بالرغم من تضاعف عدد أساتذة التعليم العالي 48 مرة بين سنة 1962 وسنة 2011 حيث ارتفع عددهم من 66 أستاذ تعليم عالي إلى 3186، وتضاعف عدد الأساتذة المحاضرين 124 مرة ليصبح عددهم 7625 أستاذ محاضر، كما وتضاعف عدد الأساتذة المساعدين على جميع فئات الأساتذة وذلك بنسبة 72 بالمئة.

ويمكن إرجاع هذا العجز في التأطير إلى التزايد المتفاوت في عدد الطلبة الجامعيين في الجزائر بوتيرة أكبر من حجم الأساتذة الدائمين، فمنهم من أرجع ضعف التأطير في الجامعة الجزائرية إلى النقاط التالية:¹

- نقص التأهيل الجامعي
- تراجع الإمكانيات البحثية بفعل سياسات الحد من الانفاق وعدم استقلالية الباحثين
- ضعف التكوين في الدراسات العليا بسبب محدودية التأطير في هذا المجال
- هجرة الأساتذة الجامعيين إلى الخارج خاصة ذوي الكفاءات العالية، وهجرة الطلبة المتفوقين أيضا وكذا التأخر في رجوع الأساتذة المكونين بالخارج
- التوسع الكبير في التعليم العالي نتج عنه أعداد هائلة من الملتحقين بالتعليم العالي لا تتناسب وعدد المؤطرين. وفيما يلي تعداد أساتذة مؤسسات التعليم العالي لسنة 2019-2020:

الجدول رقم (3-12): تعداد أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لسنة 2019-2020

الرتب	العدد	النسبة
أستاذ جامعي	7835	12,8 %
أستاذ استشفائي جامعي	1018	1,66 %
أستاذ محاضر قسم (أ)	11817	19,3 %
أستاذ محاضر استشفائي قسم (أ)	744	1,21 %
أستاذ محاضر قسم (ب)	15039	24,5 %
أستاذ محاضر إستشفائي قسم (ب)	133	0,21 %

¹ - معتصم نورية، مختاري فيصل، الاستثمار في رأس المال البشري مدى موائمة مخرجات التعليم لسوق العمل في الجزائر خلال الفترة

2000-2014، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 35، العدد 1، 2018، ص: 492

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أستاذ مساعد قسم (أ)	17682	28,82 %
أستاذ مساعد إستشفائي (أ)	2719	4,5 %
أستاذ مساعد قسم (ب)	4290	7 %
المجموع	61277	100 %

تعداد الأساتذة ذوي المصف العالي: 2141..... 35 %

تعداد الأساتذة الحائزين على شهادة الدكتوراه: 36586..... 60 %

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 22

أما الجدول التالي يوضح تطور المؤشرات الكبر للقطاع من طلبة وأساتذة من سنة 2009 الى 2020:

الجدول رقم (3-13): تطور المؤشرات الكبرى للقطاع

نسبة التأطير (طالب- أستاذ)	عدد الأساتذة الدائمين	عدد الطلبة المتخرجين في التدرج	تعداد الطلبة المسجلين			السنة الجامعية
			المجموع	ما بعد التدرج	التدرج	
27	37688	199767	1093288	58975	1034313	2010-2009
25	61277	253247	1546243	76259	1469984	2020-2019

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 26

وبالنظر للميزانية التي تخصصها الدولة لقطاع التعليم العالي في جانب التسيير من سنة 2010 الى 2020:

الجدول رقم (3-14): الميزانية العامة لقطاع التعليم العالي من 2010 الى 2020

السنة	2010	2011	2016
الاعتماد المخصص للقطاع (دج)	173.483.802	212.830.565.000	312.145.998.000
إجمالي نفقات التسيير			4.747.430.000.000
السنة	2018	2019	2020
الاعتماد المخصص للقطاع (دج)	313.336.878.000	317.336.878.000	364.283.132.000
إجمالي نفقات التسيير	4.584.462.233.000		
التصنيف بالمقارنة للقطاعات الأخرى	من حيث اعتمادات التسيير لكل هذه السنوات، صنف القطاع في المرتبة الخامسة، بعد وزارة الدفاع الوطني ووزارة التربية الوطنية ووزارة الداخلية ووزارة الصحة.		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: قوانين المالية، تم الاطلاع عليه في 22-4-2021

على موقع وزارة المالية:

<https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/>

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

وبهذا نستنتج ان مؤشرات القطاع من أساتذة وطلبة وحتى إنفاق في تزايد مستمر ولكن لا يرقى الى العالمية، فعليها أن تواجه هذا النقص بتكاتف من مفكري القطاع لمحاولة إيجاد السبل لدعمه وتمويله.

المطلب الرابع: معوقات واستراتيجية قطاع التعليم العالي في الجزائر

أولاً: معوقات مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

واجهت منظومة التعليم العالي عدة معوقات حالت دون الإصلاحات المرجوة من مؤسسات التعليم العالي، فالتحولات او الإصلاحات التي حدثت منذ سنة 1971 اصطدمت بجهاز ذي تحضير سيئ، فالتحديات الهيكلية والبيداغوجية أخضعت لمنطق سير النظام القديم، أين خلدت الأدوار والعقليات والسلوكيات القديمة، إضافة إلى العدد الهائل للطلبة المسجلين سنة بعد أخرى بطريقة غير متوازنة مع الوسائل المادية والبشرية الموجودة، فالإصلاح طبق بطريقة آلية وتسلطية في إطار هيكل إداري، وفي الحقيقة تجربة تسع سنوات من الإصلاح 1971 إلى 1980 بينت بوضوح قصور الإدارة البيروقراطية للوصول الى أدنى ديمقراطية، ونفس العراقيل وجدت في رسمية ومركزية الإدارة، ونستطيع جمع المعوقات أو المشاكل في:¹

- إرتباط الإدارة الجامعية برسمية القانون ففشلت حتى في ضمان المهمات الأولية للتنسيق، مما أدت الى صعوبة ظروف عمل الأساتذة (نقص قاعات التدريس، قاعات العمل مكاتب العمل للأساتذة والاداريين، الوثائق.....) والطلبة متسببة في تدهور المردودية البيداغوجية.
- غموض نظام LMD المعمول به في الجزائر بالنسبة للطلبة والأساتذة، فهو تجربة ما يزال نقاش حاد بشأنها الخبراء الجزائريين نظرا لعدم توافرها مع البيئة الجزائرية وهذا للأسباب التالية:
 - o غموض المقررات المدرسة وغياب برامج واضحة ومفصلة للمحاور المدرسة لمعظم المواد؛
 - o التخطيط والتنظيم غير السليم للبرامج والمناهج المتبعة في التعليم العالي وتوليه عملية إعداد البرامج لأشخاص ليسوا في التخصص؛
 - o النقل الحرفي للمقررات وبرامج المواد من مقررات بعض الدول المتطورة مثل فرنسا وهذا في عدة مقاييس، والتي لا تتوافق مع مستوى الطالب الجزائري؛
 - o التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم العالي على منهاج التعليم العالي؛
 - o ارتفاع عدد الطلبة وتركيز الجامعة على الكم لا الجودة؛
 - o ضعف مستوى الأستاذ مما يولد عدم القدرة على تطبيق المناهج والمقررات الدراسية، فهذا الضعف يسبب فشل أو ضعف المناهج المطبقة وهذا لعدة أسباب: تدريس مقاييس ليست في التخصص، ضعف تكوين

¹ - سناني عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 47-51

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الأساتذة وعدم كفاءته، نقص الرقابة على الأساتذة، ضعف عملية الاختيار والتوظيف، الفساد الإداري في الجامعات، الظروف المادية.

- ضعف مستوى الطالب: يؤكد أغلب الأساتذة على ضعف مستوى الطالب الذي يؤثر بشكل مباشر على مناهج والطرق التعليمية المتبعة، الأستاذ والإدارة من خلال ملاحظتهما ضعف مستوى الطلبة يحاولان مع مرور الوقت تكيف المناهج التعليمية مع مستوى الطالب ومع الزمن تدهور هذه المناهج وأصبحت العلاقة طردية بين مستوى الطالب والمناهج، وهذا من أجل رفع مستوى النجاح.
- غياب هيئة مختصة في التخطيط الاستراتيجي للمناهج التعليمية على مستوى عالي في الوزارة
- عدم توافق ومواكبة البرامج والمناهج المتبعة للتطورات التكنولوجية الحالية؛
- إنفصال المناهج التعليمية عن الواقع المؤسساتي: تعمل الدول الغربية على تعزيز المناهج التعليمية من خلال ربطها بالواقع المؤسساتي، على خلاف الدول العربية وعلى رأسها الجزائر فنجد هناك شرح كبير بين المناهج التعليمية والطرق الأكاديمية المدرسة في الجامعات والواقع المؤسساتي وهذا بالطبع يؤدي الى اضعاف مصداقية المناهج والطرق التعليمية لأنه من المفروض الجامعات مولد للمورد البشري الفعال الكفاء الموجه لمختلف مؤسسات الدولة، وهذا يدل على عدم التوفيق بين حاجات المجتمع ومحتويات البرامج.
- تسود طريقة المحاضرة أنشطة التعليم والتعلم في الجامعة تليها طريقة المناقشة وتكليف الطلبة بكتابة التقارير والبحوث، أما إستخدام الأساليب المحفزة للتفكير المبدع كطرق حل المشكلات والنقاش الاستقصائي والطرق المعززة للعمل التعاوني مثل عمل المجموعات والمشروعات فنادرة الاستخدام.
- بطاء تفاعل القطاع الخاص في تحديد إحتياجاته من الخريجين وفي تقديم الخدمات التدريبية أثناء الدراسة.

ثانيا: إستراتيجية قطاع التعليم العالي لنجاح مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

سعى قطاع التعليم العالي الى ضرورة اتباع استراتيجية كان قد رسمها من أجل بلوغ الأهداف الأساسية للقطاع، ولتوضيح هذه الاستراتيجية المعتمدة سوف نتطرق إلى التحديات التي تقرر بها الوزارة ثم خارطة الطريق القطاعية وتليها محاور الاستراتيجية، وهذا على النحو التالي:¹

1- التحديات

- تجنب تضخيم المشاكل الحالية المرتبطة بالتعليم العالي، والتي تتناسب مع ارتفاع التعدادات الطلابية، والحد منها إذا لزم الأمر.
- إتخاذ التدابير للحد من الآثار الناجمة عن المعايير التعليمية ونوعية التأطير وتشغيلية الخريجين وندرة الموارد.

¹ - التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 66

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- من الصعب الحصول على الوسائل اللازمة من خلال التمويل العام كمصدر وحيد، لذلك يتطلب الأمر البحث عن مصادر جديدة للتمويل مع فرض قواعد للتسيير الرشيد للموارد المتاحة.
 - تحسين الأداء في ظل القيود المفروضة على الموارد المحدودة هو التحدي الأول الذي يتعين على القطاع أن يواجهه.
 - تستند إستراتيجية القطاع على ثلاثة محاور رئيسية تتدخل في نظام التعليم العالي: التكوين والبحث والحوكمة.
- ### 2- خارطة الطريق القطاعية

- ومن أجل تحقيق قطاع التعليم العالي إستراتيجيته، رسم خارطة لتنفيذ خطته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا*، فكانت مقسمة على النحو التالي:¹
- **الموضوع:** وضع خارطة طريق لتنفيذ خطة العمل لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في المدين القصير والمتوسط
 - **المقاربة المعتمدة:** توخي الحيطة في معالجة إهتمامات القطاع، كما يجب الاخذ بعين الاعتبار الدروس المستفادة من الوضع الصعب الناجم عن الجائحة الحالية.
 - **الهدف:** ترسيخ الجامعة في نماذج:
 - التحسين المستمر لخدمات القطاع في مهامه الأساسية في التعليم العالي والبحث العلمي؛
 - مساهمة القطاع في التمكين التكنولوجي والتنمية الاقتصادية المستدامة للبلد وكذلك الانفتاح على الصعيد الدولي (المرئية، القابلة للمقارنة)
 - ترشيد الموارد البشرية والمالية والهياكل الأساسية مع مراعاة الزيادة الضخمة للتعدادات الطلابية الحالية والمستقبلية
 - فعالية الحوكمة التي تؤدي تدريجيا إلى إستقلالية المؤسسات الجامعية
 - الابتكار والتحديث في مجالات الحياة الجامعية (البيداغوجيا والبحث والحوكمة).

3- محاور الاستراتيجية

- وضعت وزارة التعليم العالي عدة محاور لتطبيق الاستراتيجية المرسومة، والتي تمس جميع الفاعلين في نجاح مؤسسات التعليم العالي:²

¹ - المرجع نفسه، ص: 67

² - المرجع نفسه، ص-ص: 68-69

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- تعزيز مسار التنمية في الجامعة: وذلك بالاستناد لمواردها ومهاراتها، فيتم التركيز على ملفات هيكلية مثل تحين الإطار التشريعي ومراجعة خريطة التكوين الوطنية؛
 - تطبيق مبادئ وقواعد الحكم الرشيد: من خلال اعتماد نهج قائم على المشاركة واللامركزية في تسيير الإدارة، وتعميم التعليم المستمر، وتعزيز الاتصال، وإنشاء وكالة للجودة والاعتماد، وإنشاء وكالة للمعادلات؛
 - إشراك القطاع في التنمية الاجتماعية والاقتصادية: من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على العلاقة بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية، والمشاركة الفعالة للجامعة في مشاريع مبتكرة من خلال خلق شركات ناشئة، والقانون الأساسي لحامل الدكتوراه، وأطروحة الدكتوراه في المؤسسة؛
 - رد الاعتبار للآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية والقيم العلمية: من خلال بذل الجهود لاستعادة مكانة هذه الآداب والأخلاقيات في جميع مجالات الحياة الجامعية؛
 - إعادة تنشيط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: وهذا بالتنسيق مع المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيا الذي أنشئ في مارس 2020
 - استشراف القطاع نحو المستقبل: من خلال التطوير المستمر للرقمنة في كل من التعليم والحكومة.
 - إعادة تركيز التعاون الدولي: وخاصة حول الشراكة المرجحة للجانبين وتعزيز آليات التنقل للأساتذة الباحثين على الصعيد الدولي
 - تحسين الحياة الطلابية: من خلال إحياء الأنشطة الرياضية والثقافية في الوسط الجامعي، وبت أنشطة الأندية العلمية، وتحديث نظام المساعدة الممنوحة للطلبة (المنح والنقل والإقامة والاطعام).
- هذا يبين بأن الوزارة تفر بمشكل ارتفاع التعدادات الطلابية، ولكن لا توجد نية فعلية لمواجهة هذا المشكل الذي يحل بتوفير عدد أساتذة يتناسب والعدد المرتفع للطلبة، فنجد مسابقات توظيف شبه منعدمة للأساتذة كل سنة.
- كما أن الوزارة تؤكد على الدور الفعال لعملية تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، واعتبرته هو التحدي الأول أمام القطاع، وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي مرتبط بشكل كبير بمقدم خدمات هذه المؤسسات (الأستاذ الجامعي)، والذي يحتاج إلى إهتمام خاص من طرف مؤسسات التعليم العالي.
- وكي تنجح الوزارة في خططها تحتاج لباحثين متخصصين يسهلون عليها عملية البحث لايجاد مصادر جديدة لتمويل القطاع في جميع جوانبه، وهذه مرتبطة بشكل كبير بمهمة البحث العلمي للأستاذ الجامعي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

باعتبار أن أي دراسة علمية توجب إتباع الباحث لسيرورة تنير طريقه للوصول إلى تحقيق أهداف بحثه والإجابة على مختلف التساؤلات واختبار مختلف فرضيات بحثه، لذلك يركز هذا المبحث على الجانب المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية، من خلال إظهار كل من منهجية إعداد الدراسة والأداة الإحصائية المتبعة في الدراسة، إضافة إلى مختلف الإجراءات في تطبيق الدراسة.

المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة

يشير هذا المطلب إلى المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك قبل اختيار الأدوات الإحصائية لجمع البيانات، وهذه المنهجية تعد كأساس تبنى به الدراسة بمختلف متغيراتها، وذلك بتحديد المنهج المتبع، والنموذج المختار في الدراسة، مع تحديد المجتمع وحجم العينة.

أولاً: منهج الدراسة

تستوجب علينا الدراسة الحالية إتباع المنهج الوصفي؛ كون أن: "المنهج الوصفي يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها"¹، كما أنه "يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة"²، وأيضاً نجد أغلب الدراسات التي مست جوانب دراستنا والتي استخدمت المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي يساعدنا على وصف الظواهر في الجانب النظري والمتمثلة في الالتزام الوظيفي والثقة التنظيمية مع دور الرضا في توسط العلاقة بينهما، أما التحليلي فيساعدنا على تحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر وربطها بما قدمه التنظير في تلك الظواهر.

ثانياً: النموذج التصوري للدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حول الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي وتبعاً لمقتضيات الدراسة الحالية والتخصص المدرس (التسيير العمومي)، تم التوصل لاختيار أبعاد المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: الثقة التنظيمية (Organisational trust)

ان المتبع لمختلف الأبعاد يجد أن كل الأبعاد التي اعتمدها المفكرون تركز بشكل كبير على النموذج الثلاثي لقياس الثقة التنظيمية والمتمثل في (الثقة في المنظمة الثقة في الرئيس المباشر الثقة في زملاء العمل)، ومن هذا المنطلق اعتمدت الطالبة على نفس المقياس ل (Scott, 1981) وذلك بعد ترجمته، مع تطويره بما يتماشى والدراسة الحالية مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والمجتمع المتمثل في "أساتذة الجامعة"، كما أضافت الطالبة بعد يمس موضوع

¹ فتحي إبراهيم محمد أحمد، منهج البحث في إدارة الأعمال (ارشادات عامة للباحثين المبتدئين)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، مصر، 2014، ص 25

² - ملحم سامي، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 387

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الدراسة الثقة في حكام الجامعة (المشاركة، العدالة، الشفافية) وكانت من أهم الأبعاد التي اعتبرت منظمة التعاون والتنمية (OECD, 2005) كخصائص لحكومة المؤسسات (مؤسسات التعليم العالي)، وهي في نفس الوقت تعتبر من بين محددات الثقة التنظيمية، فكل هذه الأبعاد تعد كأساس نقيس من خلاله مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في:

- 1- الثقة في الإدارة العليا لمؤسسة التعليم العالي
 - 2- الثقة في الرئيس المباشر لمؤسسة التعليم العالي
 - 3- الثقة في الزملاء أساتذة مؤسسات التعليم العالي
 - 4- الثقة في حكام مؤسسة التعليم العالي
- 2- المتغير التابع: الالتزام الوظيفي (Job Commitment)**

وتم اختيار مقياس ماير وألن (Meyer&Allen:1990): (الالتزام الشعوري)، (الالتزام الاستمراري)، (الالتزام الأخلاقي) الذي إعتدته العديد من الدراسات في المؤسسات العمومية إلى حد الساعة، مع بعض التعديل لإسقاطه مع الدراسة الحالية.

3- المتغير الوسيط: الرضى الوظيفي (Job Satisfaction)

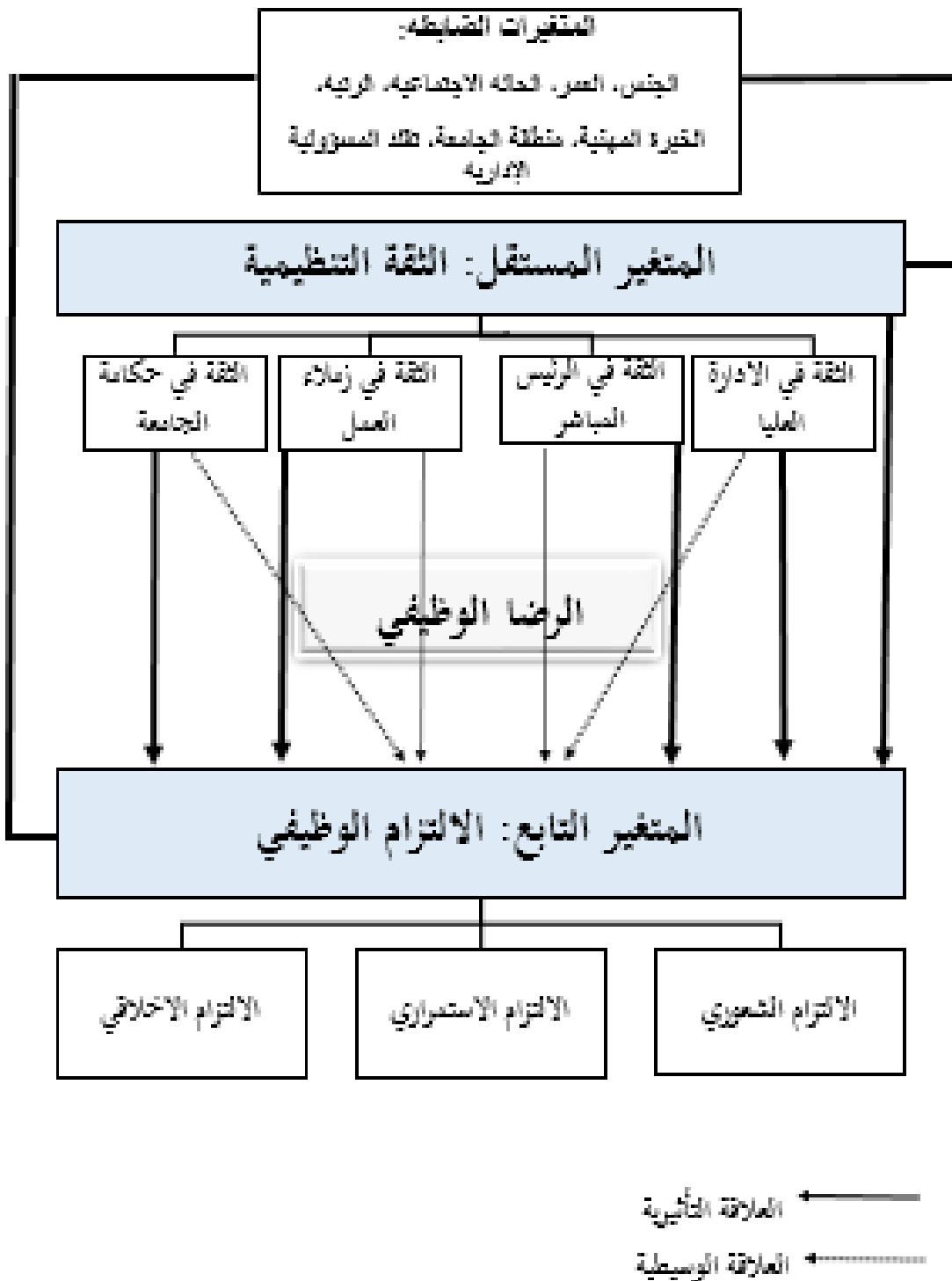
بعد التمحص في الأبحاث في مجال الربط بين متغيري الثقة والالتزام، إستنتجت الطالبة متغير ذا أهمية في المؤسسة العمومية يؤثر على سلوك الموظف العمومي ويعتبر كضرورة في تطور المؤسسات العمومية وخاصة مؤسسات التعليم العالي، والمتمثل في الرضى الوظيفي للموظف العمومي، فتم إعتماده كمتغير ثالث يأخذ صفة الوساطة كونه نتيجة للثقة التنظيمية ومحدد للالتزام الوظيفي، وذلك تبعا لعدة دراسات سابقة إكتشفت توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين الثقة والالتزام.

المتغيرات الديمغرافية:

تم اختيار المتغيرات الديمغرافية بالنظر الى الدراسات السابقة التي مست موضوعي الثقة والالتزام حيث إعتمدنا أربعة متغيرات شخصية وأربعة وظيفية، وكانت كالتالي:

- متغيرات شخصية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مكان السكن
 - متغيرات وظيفية: الرتبة، الخبرة المهنية، موقع الجامعة، تقلد مسؤولية إدارية
- وكان النموذج المقترح للدراسة الحالية قبل اختيار منهجية تحليل البيانات، بحيث كل مسار (المعبر عنه بسهم) في هذا النموذج يعبر عن فرضية من فرضيات الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-4): النموذج التصوري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة: تدور عدة تساؤلات في ذهن الباحث قبل إختيار الخطة لأخذ العينات؛ فلا بد من: "تعيين المجتمع المعني بالبحث أولا وهي المجموعة التي ستؤخذ منها العينة"¹ فمجتمع البحث هو مجموع العناصر التي ستعمم عليهم نتائج الدراسة.

1- تحديد مجتمع وحجم عينة الدراسة: أسقطت الدراسة الحالية على المؤسسات العمومية في الجزائر ومتمثلة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، والتي يبلغ عددها 108 مؤسسة للتعليم العالي موزعة على 48 ولاية عبر التراب الوطني، قسمتها الندوة الجهوية تبعا لثلاث مناطق جغرافية (شرق، وسط، غرب)، وتم تركيزنا على نوعين من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر (الجامعات، المراكز الجامعية)؛ كون أن لهما نفس الميزات والتي يبلغ عددها 54 جامعة و09 مراكز جامعية، وتم التركيز على الأستاذ الدائم في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (موظف عمومي) كوحدة معاينة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وبالتالي يعتبر أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كمجتمع لهذه الدراسة.

وكي نحدد حجم مجتمع الدراسة، لم نجد تعداد أساتذة كلية العلوم الاقتصادية مباشرة، فموقع الوزارة يضع العدد الإجمالي للأساتذة والبالغ (61277) لسنة (2019-2020) كما أوضحناه سابقا بما فيهم أساتذة استشفائيين، بالرغم من اتصالنا بموقع وزارة التعليم العالي (مديرية الموارد البشرية) لتزويدنا بتعداد أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ولكن لم يكن هناك أي رد، لذلك قمنا ببعض العمليات الحسابية لاستنتاج العدد الحقيقي للأساتذة، واستعنا بإحصائيات موجودة في موقع وزارة التعليم العالي بالجزائر، وحسب الكتاب الذي نشرته ذات الوزارة باللغة الفرنسية والانجليزية والعربية في أكتوبر 2020، تحصلنا على المعطيات التالية:²

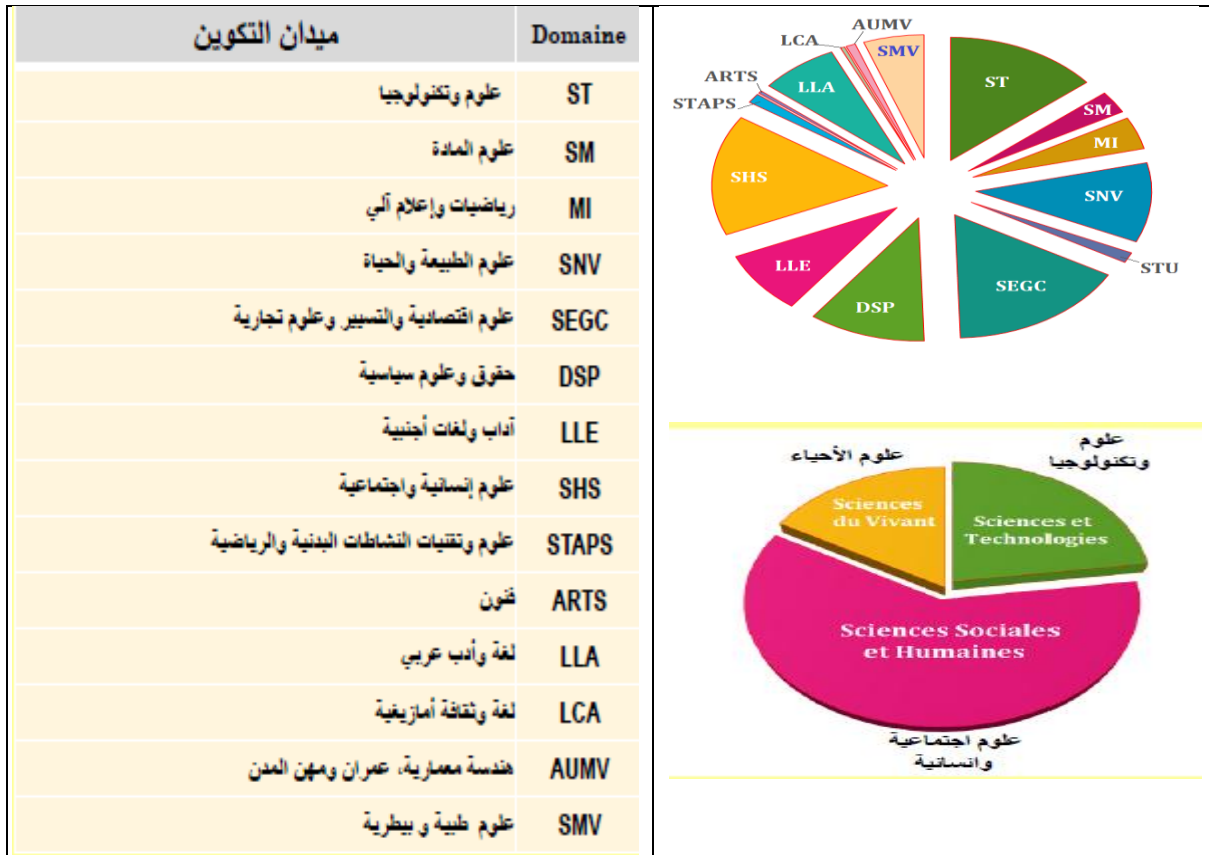
- في ميدان العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية: يقدر في المتوسط (30 طالب لكل أستاذ)

- تعداد الطلبة المسجلين حسب ميدان العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ب (888537) وبنسبة 60%

- الكليات التابعة لميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية هي (علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، حقوق وعلوم سياسية، آداب ولغات أجنبية، علوم إنسانية واجتماعية، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، فنون، لغة أدب عربي، لغة وثقافة أمازيغية، هندسة معمارية)، حيث نجد كلية الاقتصاد والتي تعتبر هدفا ضمن تخصصات هذا الميدان، والشكل التالي يوضح ذلك:

² - التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 24، 17

الشكل رقم (3-5): كليات وميادين التكوين في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر



المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 15-16

من الملاحظ أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير SEGC أخذت النسبة الأكبر في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية (التي تبلغ 60% من الميادين الثلاثة على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر)، وذلك بنسبة تقريبية تقدر ب 20% من ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ومما سبق نستطيع حساب حجم المجتمع:

$$N = \frac{S \times C}{t} \quad N = \frac{8885537 \times 0.20}{30} \approx 5924$$

حيث: (N) حجم المجتمع، S عدد الطلاب، t متوسط تأطير الأستاذ، C نسبة مجتمع البحث)

ومن هذه المعادلة نجد أن حجم مجتمع الدراسة يبلغ بالتقريب 5924 أستاذ دائم في مؤسسات التعليم

العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجزائر لسنة (2019-2020).

2- نوع وحجم عينة الدراسة

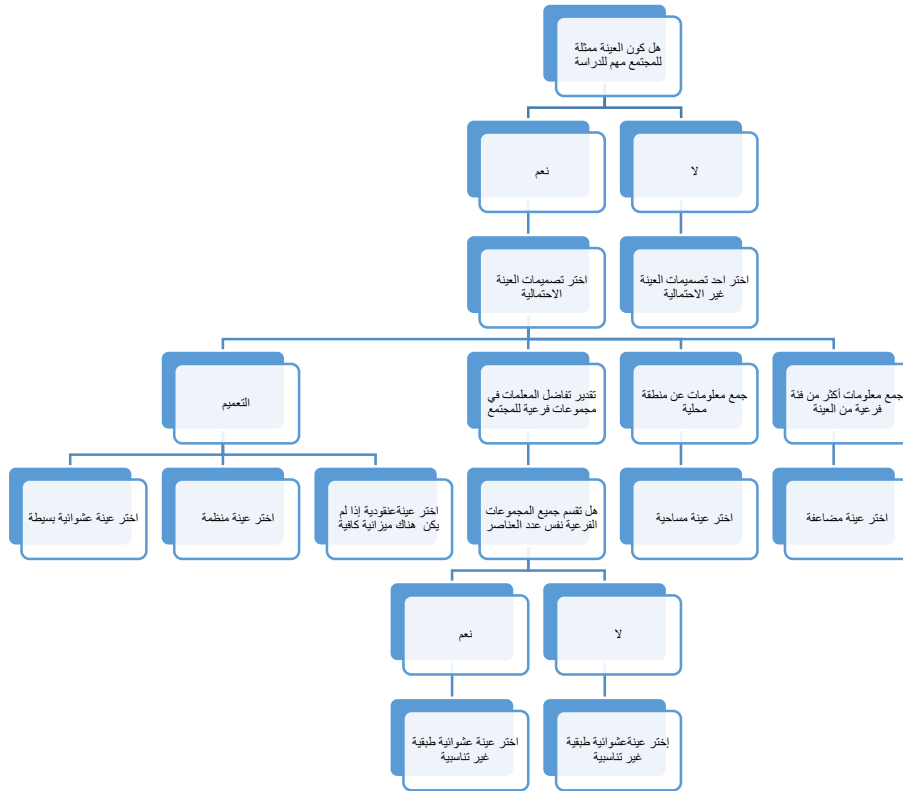
وبعد تعريف مجتمع البحث سيكون السؤال حول ضرورة أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع البحث؛ فإذا

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

كان الجواب بنعم فسيكون هناك حاجة إلى العينة الإحصائية، أما إذا كان لا فإن العينة غير إحصائية¹ فالعينة "عبارة عن جزء من المجتمع والتي يتم إختيارها بحيث تمثل جميع صفات المجتمع"².

تتبع الدراسة الحالية العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية؛ التي تعتبر من أجمع اختيارات تصميمات العينة الاحتمالية، لأن أكثر الطرق فعالية غالبا هي خطة المعاينة العشوائية الطبقية، وقد ثبت أن تصميم المعاينة العشوائية الطبقية غير التناسبية أكثر فعالية من تصميم العينة التناسبية في كثير من الحالات، والمعاينة العنقودية أقل فعالية من المعاينة العشوائية البسيطة لوجود تجانس بوجه عام بين العناصر في المجموعات أكثر من التجانس الموجود في المجتمع³، والشكل التالي يوضح سبب إختيارنا للعينة العشوائية الطبقية غير التناسبية:

الشكل رقم (3-6): طريقة إختيار نوع العينة الإحصائية



المصدر: أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سلمان العزاز، النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود-، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص366

¹ - عباس البرق، عايد المعلا، أمل سليمان، دليل المبتدئين في التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج أموس (AMOS)، إترء للنشر والتوزيع، الأردن، ص-ص: 26-27

² - أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2008، ص: 07

³ - أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سلمان العزاز، النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود-، السعودية، الرياض، ص: 389

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من أجل تحديد حجم العينة سوف نحتاج إلى معادلة من معادلات حساب حجم العينة، ومن بين أهم المعادلات إستخداما نجد معادلة هيربرت آركن، وصيغتها كالتالي: ¹

$$n = \frac{X(1 - X)}{\frac{X(1 - X)}{N} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}}$$

n: حجم العينة

X: نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة وقد إعتدنا على (50%)

N: حجم المجتمع (في دراستنا 5924)

α : نسبة الخطأ المسموح به وقد إعتبرناه في حدود (± 5%)

δ : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96)

ومنه المعادلة:

$$n = \frac{X(1 - X)}{\frac{X(1 - X)}{N} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}} \rightarrow n = \frac{0.5(1 - 0.5)}{\frac{0.5(1 - 0.5)}{5924} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} \rightarrow n \approx 361$$

ومن المعادلة أعلاه اتضح أن حجم العينة المقبول لتعميم نتائج الدراسة لمجتمع تعداده 5924، يجب أن لا يقل عن 361 مفردة.

وحسب (أوما سكاران) فإنه تم تحديد جدول حسب كل من (Krejcie and Morgan, 1970) وكوهن (Cohen, 1969) حول قرار حجم العينة ليسهل اتخاذ قرار جيد يحتذى به في مختلف الدراسات، حيث تأكدنا من النتيجة التي توصلنا إليها في معادلة هيربرت آركن فإن مجتمع ما بين (5000 و 6000) مفردة يكون حجم العينة في ذات الجدول لا يقل عن (357-361).²

وبغرض الوصول إلى حجم العينة الأدنى الممثل لمجتمع قدره 5924، ولصعوبة الوصول إلى جميع مؤسسات التعليم العالي، اجتهدت الطالبة للحصول على أكبر عدد من مفردات مجتمع الدراسة والمتمثل في أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فتم توزيع 1813 إستبانة إلكترونية عن طريق البريد الإلكتروني للأساتذة، وأسترجعت 506 إستبانة، وتوصلت في الأخير إلى حجم عينة يقدر ب 502 إستبانة صالحة للتحليل، أي حجم العينة 502 أستاذ دائم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي قيمة تفوق 361، والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ - ضيف سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 308

² Uma SEKARAN, **Research Methods for Business Building Approache**, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Singapore, 2003, P: 294.

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الجدول (3-15): عدد الاستبانات في الدراسة

الاستبانات	الموزعة				المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	القابلة للدراسة
	الشرق	الوسط	الغرب	المجموع				
العدد	740	664	409	1813	506	1307	04	502
النسبة المئوية	%41	%37	%22	%100	%28	%72	%1	%27

المصدر: من إعداد الطالبة تبعا للاستبانات المسترجعة

يوضح الجدول أعلاه بأن عدد الاستبانات الموزعة بلغت 1813 ما نسبته 31% من مجتمع الدراسة المقدر ب 5924 وهي نسبة جيدة لجمع عدد يمثل مجتمع الدراسة، فكان عدد الاستبانات الموزعة في جامعات الشرق 740 بنسبة 41% وجامعات الوسط 664 استبانة بنسبة 37% وجامعات الغرب 409 بنسبة 22%، وهذا التوزيع يرجع لما توفر للطالبة من إميلات مجمعة من (مواقع الجامعات أو مساعدة الأساتذة حفظهم الله). ولكن بعد التوزيع كانت الاستجابة (الاستبانات المسترجعة) ل 506 مفردة بنسبة 28% من الاستبانات الموزعة فقط، ولم يتم رد الأساتذة على 1307 بنسبة 72 %، كون أن الطالبة وزعت الاستبيان في الوقت الذي تصادف مع تأزم الوضع الصحي "الموجة الثانية لكورونا" في الجزائر، فالكثير من الأساتذة لا يطلع على الاميل المهني، وبالتالي النسبة الكبيرة للاستبانات المفقودة 72 % يدل على قلة جدية الكثير من الأساتذة من جهة والوضع الصحي والنفسي الذي يمر به الأستاذ في وقت "كورونا" مما يؤدي الى سد نفس الأساتذة على التجاوب من جهة أخرى.

أما بالنسبة للإستبانات المستبعدة كانت 04 بنسبة 1% فقط من الاستبانات الموزعة، وذلك يرجع إلى فهم المستجيب (الأستاذ) لعبارات الاستبانة التي بنتها الطالبة من تأصيل نظري متين وكذا تحكيم لأساتذة ذوي خبرة في نفس الميدان، واستبعدت الطالبة 04 استبانات كونها لاحظت بأنها إجابات عشوائية انطلاقا من تكرار نفس الوزن أو التناوب أو بشكل قطري، وكذلك تعمدت الطالبة بوضع جميع أقسام الاستبانة الإلكترونية مشروطة لذلك لا نجد عبارة بدون إبداء رأي المستجيب، وفي الأخير توصلنا إلى 502 إستبانة قابلة للتحليل بنسبة 27% من الإستبانات الموزعة.

المطلب الثاني: أداة جمع بيانات الدراسة

وبعد أن يحدد الباحث مجتمع البحث يحتاج إلى أدوات تساعد على جمع البيانات لأكبر نسبة من المجتمع المقصود، ومن أجل جمع البيانات اللازمة لإجراء البحث الميداني وقع اختيارنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لهذه الدراسة، قصد إظهار مواقف أساتذة مؤسسات التعليم العالي في مدى ثقتهم بمؤسساتهم التي تعتبر مؤسسات عمومية ومدى تأثرهم بها في التزامهم بوظائفهم كأساتذة من خلال رضاهم الوظيفي.

أولاً: بناء أداة الدراسة

لغرض بناء أداة الدراسة التي تخدم أهداف الدراسة نعتد على مصادر لجمع البيانات: هناك مصادر ثانوية وأخرى أولية، فالمصادر الثانوية تمثلت في (الكتب، المقالات، الرسائل الجامعية، مواقع الويب، الجريدة الرسمية الصادرة عن الدولة الجزائرية، موقع وزارة التعليم العالي بالجزائر)، أما المصادر الأولية هي الأخرى متعددة أهمها المقابلة الشخصية حيث يتصل الباحث مباشرة بالأشخاص محل الدراسة وهذه طريقة صعبة نسبياً خاصة مع دراسة مجتمعها كبير كدراستنا الحالية، والمصدر الأولي الثاني والذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة هو الاستبانة (الاستمارة الإحصائية)، حيث يقوم الباحث بتصميم استمارة تشمل العديد من الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تحقق جميع الأهداف للبحث محل الدراسة¹، وللإستبانة ثلاثة أنواع (الإدارة الشخصية للمجموعات والأفراد، عبر البريد، عبر الأنترنت)² فتم اعتماد النوع الثاني وهو الاستبيان عبر البريد، حيث مرت عملية بناء إستبانة الدراسة بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:

1- لضبط أقسام ومحاور الإستبانة، إعتدنا في تصميم هذه الاستبانة على التأصيل النظري للثقة

التنظيمية وأبعادها والإلتزام الوظيفي بأبعاده، وأيضاً على مجموعة من الدراسات السابقة التي مست كل متغير على حدا أو الربط بينهما، فإستنتجت الطالبة متغير ثالث يتوسط العلاقة بين المتغيرين ويخدم أهداف الدراسة والمتمثل في الرضى الوظيفي، وكذا استنتاج بعد رابع للثقة التنظيمية يجمع بين محددات الثقة التنظيمية (المشاركة، العدالة، الشفافية) وبمس المؤسسة العمومية ألا وهو الثقة في حكمة الجامعة؛

2- قمنا بتصميم أداة الإستبيان موجهة لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي عبرنا عليها في دراستنا بفقرات لكل متغير من متغيرات الدراسة، وتم مراعاة مجموعة من الشروط في هذه الإستبانة قبل عرضها على المحكمين نوجزها فيما يلي:

➤ وضوح وسهولة العبارات؛

➤ إختصار عدد الفقرات كي لا تكون طويلة وتشعر المستجوب بالملل والضيق؛

➤ التأكيد على سرية البيانات للشخص محل الدراسة حتى لا تكون إجاباته بعيدة عن الواقع.

3- إختيار المقياس الإحصائي: إعتدنا على سلم ليكرت (Likert Scale) الخماسي (غير موافق بشدة،

غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة)، أما الرضى الوظيفي إختارنا مقياس (غير راض تماماً، غير راض، راض بصفة متوسطة، راض، راض تماماً)، وهذا بالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال المتغيرات المدروسة،

¹ - أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 8-9

² - زايدي أسامة شهاب، صورة العلامة والعوامل المؤثرة على نية شراء العطور الفاخرة دراسة حالة (مدينتي تلمسان وسيدي بلعباس)، أطروحة

دكتوراة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، ص76

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أيضا حسب (Baker, 1991) "يعتبر سلم ليكرت أكثر استخداما في تصميم الاستبيان المعاصر، وأكثر سهولة في الانشاء وسهولة الإدارة خاصة عند القيام بالاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني (mail)"¹.

4- المتغيرات الشخصية: حرصت الطالبة على الإحاطة بجميع المتغيرات الديمغرافية التي تمس الأستاذ الجامعي في الجزائر، والتي درست من طرف دراسات سابقة لمتغيرات الالتزام والثقة والرضى؛ وتمثلت في: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، الخبرة المهنية، مكان الجامعة، تقلد المسؤولية الادارية). وبعد الانتهاء من الإستبانة في شكلها الأولي وجب عرضها على مجموعة من الأساتذة للتحكيم لتبيان صدقها الظاهري.

ثانيا: عرض الاستبانة على المحكمين (الصدق الظاهري)

يعتبر الاختبار الصادق هو الذي يقيس ما وضع لقياسه، ولذلك تهدف هذه الخطوة الى التحقق من تمثيل الاختبار للأهداف المحددة له، وذلك عن طريق عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين²، لذلك قامت الطالبة بإرسال نموذج من الاستبانة الأولية لعدد من الأساتذة المحكمين* من داخل الجزائر وخارجها للذين لديهم خبرة في مجال التخصص والمنهجية والاحصاء، وتم تجاوب الأساتذة الذين هم داخل الجزائر فقط والذي يقدر عددهم 08 محكمين (اثنين إلكترونيا و06 بمقابلة شخصية)، وذلك بهدف استطلاع رأيهم فيما يلي:

- دقة الصياغة اللغوية لكل مفردة؛
 - مدى ملائمة العبارات لمستوى فهم المستجيب؛
 - إضافة بعض الأسئلة المهمة وحذف غير المهمة؛
 - مدى مناسبة الأسئلة لعناصر المحتوى.
- حيث تم اجراء التعديلات التي اقترحتها السادة الأساتذة المحكمين ولهم كل التقدير، والتي تمثلت فيما يلي:
- لغة العبارات واضحة؛
 - تصويب بعض العبارات ملائمة لفهم أساتذة كلية الاقتصاد؛
 - العبارات مناسبة للأبعاد التابعة لها؛
 - تبدأ فئات العمر من أقل من 40 سنة بدل 35 سنة، بإعتبار أغلب الأساتذة كانوا ماجستير؛
 - تقليص تقسيم الجامعات حسب القطر الجزائري، وحبذا لو تكون كلية الاقتصاد كي نضمن الحصول على عينة معتبرة، بدل من إختيار ستة الجامعات المتميزة عبر التراب الوطني حسب التصنيف البريطاني لمجلة

¹ - المرجع نفسه، ص 89

² - عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 196
* الأساتذة المحكمين: الملحق رقم (02)

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

التايمز البريطانية للجامعات العالمية لسنة 2021، لذلك إعتمدت الطالبة على التقسيم الجهوي لوزارة التعليم العالي بالجزائر (شرق، وسط، غرب)، وأيضا اختارت أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجزائر كأفراد لمجتمع هذه الدراسة؛

- إظهار التقسيم حسب الندوة الجهوية لوزارة التعليم العالي بدل من جهة الجامعة؛
- حذف وزن (محايد) من سلم ليكرت واستبداله بوزن (موافق بدرجة متوسطة) لتجنب تحيز البيانات؛
- دعم أغلبية المحكمين لافتراض الطالبة لإضافة الرضى الوظيفي كوسيط، والثقة في حكمة الجامعة كبعد رابع للثقة التنظيمية؛

وبهذا توصلنا للشكل النهائي للاستبانة* بعد الأخذ بتصويبات السادة المحكمين.

ثالثا: الشكل النهائي للاستبانة

توصلنا بعد الانتهاء من عملية التحكيم والتصحيح الى استبانة في شكلها النهائي، والتي تعتبر قابلة للتوزيع على العينة المختارة، حيث قسمت إلى محورين، الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والثاني يتعلق بمتغيرات الدراسة الأساسية، وكان التقسيم كالتالي:

- **المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية:** وتم تقسيمه إلى متغيرات شخصية وأخرى وظيفية:
 - **المتغيرات الشخصية:** وتمثلت في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، موقع السكن
 - **المتغيرات الوظيفية:** الرتبة، الخبرة المهنية، تقلد مسؤولية إدارية، موقع الجامعة تبعا للندوة الجهوية
- **المحور الثاني: متغيرات الدراسة الأساسية**
 - **المتغير المستقل: الثقة التنظيمية:** يتضمن هذا الجزء على أربعة أبعاد بفقراتهم:
 - الثقة في الإدارة العليا: تضمنت خمسة فقرات التالية: (01، 02، 03، 04، 05)
 - الثقة في الرئيس المباشر: تضمنت خمسة فقرات التالية: (06، 07، 08، 09، 10)
 - الثقة في زملاء العمل: تضمنت أربعة فقرات التالية: (11، 12، 13، 14)
 - الثقة في حكمة الجامعة: تضمنت تسعة فقرات التالية: (15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23)
 - **المتغير التابع: الالتزام الوظيفي:** يتضمن هذا الجزء ثلاثة أبعاد بفقراتهم:
 - **الالتزام الشعوري:** تضمن أربعة فقرات التالية: (24، 25، 26، 27)
 - **الالتزام الاستمراري:** تضمن خمسة فقرات التالية: (28، 29، 30، 31، 32)
 - **الالتزام الأخلاقي:** تضمن ستة فقرات التالية: (33، 34، 35، 36، 37، 38)

*الاستبانة في شكلها النهائي: الملحق رقم (03)

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

○ المتغير الوسيط: الرضى الوظيفي: يتضمن هذا الجزء على بعدين (الرضى الجوهرى والرضى الخارجى) مجتمعين يتضمن كل بعد على فقرة واحدة وبالتالي يحتوي على فقرتين: (39، 40) وما سبق نجد أن الاستبانة القابلة للتوزيع احتوت على مجموعة من المتغيرات الديمغرافية الخاصة بالأستاذ الجامعي، ومجموعة ثلاثة متغيرات أساسية تمس أهداف وفرضيات الدراسة بصفة مباشرة، حيث بلغ عدد الفقرات 40 فقرة بعد التصويب.

وأيضاً ارتكزت فقرات الاستبانة على مقياس سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق، بدرجة متوسطة، موافق بشدة) وسلم الرضى ب (غير راض تماماً، غير راض، راض بدرجة متوسطة، راض، راض تماماً)، وبنفس الأوزان على الترتيب (01، 02، 03، 04، 05)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-16): أوزان مقياس سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

وتم تحديد درجة الموافقة على فقرات الإستبانة من خلال قيمة المتوسط الحسابي المرجح، والذي تم الحصول عليه من خلال حساب المدى لإيجاد المجال الذي يوافق كل درجة موافقة (حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس $4 = 1 - 5$)، ثم نقسم على أكبر وزن (5)، ونضيف أقل وزن وهو الواحد، وهكذا نضيف الرقم حتى نصل إلى آخر وزن وهو (5)، والنتائج في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (3-17): المتوسطات المرجحة ودرجة الموافقة لفقرات الإستبانة

المتوسط المرجح	[1 - 1.79]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5 - 4.20]
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

- من خلال الجدول رقم (3-17) نستنتج أن تحديد درجة الموافقة لفقرات الإستبانة سيحكم عليه كالتالي:
- إذا كان المتوسط المرجح للفقرة يقع ضمن المجال [5 - 4.20] فنحكم بأن الاتجاه العام لأفراد العينة تجاه الموافقة لهذه الفقرة يكون موافق بشدة؛
 - إذا كان المتوسط المرجح للفقرة يقع ضمن المجال [4.19-3.40] فنحكم بأن الاتجاه العام لأفراد العينة تجاه الموافقة لهذه الفقرة يكون موافق؛
 - إذا كان المتوسط المرجح للفقرة يقع ضمن المجال [3.39-2.60] فنحكم بأن الاتجاه العام لأفراد العينة تجاه الموافقة لهذه الفقرة يكون موافق بدرجة متوسطة؛

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- إذا كان المتوسط المرجح للفقرة يقع ضمن المجال [1.80-2.59] فنحكم بأن الاتجاه العام لأفراد العينة تجاه الموافقة لهذه الفقرة يكون غير موافق؛

- إذا كان المتوسط المرجح للفقرة يقع ضمن المجال [1 - 1.79] فنحكم بأن الاتجاه العام لأفراد العينة تجاه الموافقة لهذه الفقرة يكون غير موافق بشدة؛

ومن أجل تسهيل عملية تقدير مستوى المتغيرات والأبعاد نلجأ إلى المقياس الثلاثي (منخفض، متوسط، مرتفع)، والذي يحسب عن طريق المدى ب (5-1=4) ثم نقسم على (3)، ثم نضيف العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو للحصول على طول الفئة (4: 3=1.33)، ثم نضيفه هكذا إلى آخر وزن (5)، والنتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-18): المتوسطات المرجحة والمستويات لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتوسط المرجح	المستوى
[2.33 - 1]	منخفض
[3.67 - 2.34]	متوسط
[5 - 3.68]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج المستوى العام للمتغيرات والأبعاد كما يلي:

- إذا كان المتوسط المرجح للفقرة يقع ضمن المجال [5 - 3.68] فنحكم بأن المستوى العام لأفراد العينة تجاه تأييد البعد أو المتغير يكون مرتفعا؛

- إذا كان المتوسط المرجح للفقرة يقع ضمن المجال [3.67 - 2.34] فنحكم بأن المستوى العام لأفراد العينة تجاه تأييد البعد أو المتغير يكون متوسطا؛

- إذا كان المتوسط المرجح للفقرة يقع ضمن المجال [2.33 - 1] فنحكم بأن المستوى العام لأفراد العينة تجاه تأييد البعد أو المتغير يكون منخفضا؛

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة

قمنا بإخراج الاستبانة في شكلها النهائي وذلك باختبار صدقها الظاهري بعرضها على المحكمين وتصويب ما رآته الطالبة يخدم جوانب دراستها، لذلك وجب الآن إخراج هذه الاستبانة إلى الميدان لتقصي توجهات عينة الدراسة "أساتذة كلية الاقتصاد في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر" لمتغيرات الدراسة المختلفة، لذلك مررنا بالإجراءات التالية:

أولاً: عرض الاستبانة النهائية على المشرف ثم على المشرفة المساعدة لتصويب واقتراح ما يلزم تغييره، وتمت في النهاية الموافقة على توزيع الاستبانة؛

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

ثانيا: قمنا بدراسة استطلاعية*؛ وذلك بنشر الاستبانة في ثلاث صفحات* جزائرية مشهورة وموثوقة تحتوي على جزء كبير من الأساتذة خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عبر رابط من (Google Forms) بغية إلمام عينة استطلاعية، فتم جمع 77 استبانة (والتي تم استبعادهم من التطبيق النهائي) في غضون أسبوع من 26 جويلية إلى 02 أوت وتم التأكد من ثبات وصدق الاستبانة للعينة الاستطلاعية وكانت كالتالي:

1- ثبات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية: فثبات أداة القياس أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف، والجدول التالي يوضح لنا نتائج إختبار ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم (3-19): ثبات أداة الدراسة الاستطلاعية

ألفا كرونباخ	العينة	عدد الفقرات	الاستبانة ككل
0.948	77	40	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 22 spss

أوضح الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية يفوق 0.60 وهذا يبين أن الأداة تتمتع بثبات ممتاز.

2- الاتساق الداخلي للاستبانة فهي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو اختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض أن يقيسها، وجاءت كل قيم الفقرات موجبة بالنسبة للمجال الذي تنتمي إليه والاستبانة ككل، فكانت جميع الفقرات مرتبطة بمجالها ومنه قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 لجميع الفقرات وبالتالي نستطيع أن نحكم أن جميع الفقرات متسقة مع مجالها (وجود اتساق داخلي).

3- الصدق البنائي للعينة الاستطلاعية: يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-20): معامل الارتباط بين متوسط كل محور من محاور الدراسة مع المتوسط

الكلية لفقرات الاستبانة

المجالات (المتغيرات)	الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الثقة التنظيمية	الثقة في الإدارة العليا	**0.888	0.000
	الثقة في الرئيس المباشر	**0.718	0.000

*-الدراسة الاستطلاعية: الملحق رقم (04)

* صفحة البرفسور عدالة العجال، صفحة (Article)، صفحة منتدى الأستاذ الجامعي

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

0.000	**0.585	الثقة في زملاء العمل	
0.000	**0.894	الثقة في حكام الجامعة	
0.023	*0.259	المجال ككل	
0.000	**0.739	الالتزام الشعوري	الالتزام الوظيفي
0.000	**0.851	الالتزام الاستمراري	
0.000	**0.879	الالتزام الاخلاقي	
0.000	**0.463	المجال ككل	
0.000	**0.767	الرضى الوظيفي	

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل أو يساوي من 0.01

* مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss22

من الجدول اعلاه يتبين أن جميع معاملات الارتباط لمجالات الدراسة جاءت موجبة ودالة عند مستوى معنوية (0.05) سواء الثقة التنظيمية أو الالتزام الوظيفي وأيضا الرضى الوظيفي، ومنه هناك صدق بنائي في أداة الدراسة. وهذا ما أكد لنا فهم الأساتذة (المستجوبين) لمختلف فقرات الاستبانة، مما يؤكد لنا قابلية الاستبانة للتوزيع والانطلاق في الدراسة الأساسية.

ثالثا: الانطلاق في الدراسة الأساسية

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية والتي أكدت لنا ثبات وصلاحيّة الاستبانة للتوزيع، سوف نقوم بالدراسة الأساسية، والتي تعد كقاعدة هي الأخرى لثبات وصدق الاستبانة على عينة الدراسة الحقيقية وهذا كي نجيب على إشكالية الدراسة ونختبر فرضياتها، والتي مرت بالمرحلة التالية:

- 1- تم توزيع 1800 استبانة إلكترونية عبر بريد الطالبة إلى بريد أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
 - 2- تم استرجاع 506 استبانة من طرف أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؛
 - 3- تحويل الاستجابات من (Google Forms) إلى برنامج الحزم الإحصائية SPSS 22؛
 - 4- فحص البيانات المسترجعة؛ حيث حذفت أربع استجابات غير جديّة من طرف الأساتذة، أما الاستبانات غير المكتملة لا توجد باعتبار الاستبانة إلكترونية ويوجد شرط الإجابة على كل الفقرات والا لا يعتبر استجابة أصلا، وفي الأخير تم التوصل إلى 502 استبانة صالحة للتحليل؛
 - 5- ترميز مختلف متغيرات الدراسة في برنامج SPSS.
- وبعد هذا كله نستطيع أن نختبر الصلاحيّة لعينة الدراسة الأساسية.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة

عندما نريد اظهار مختلف النتائج لبيانات أداة الدراسة يجب علينا إختبار صلاحية الأداة، وذلك بإعتماد مجموعة من الإختبارات الإحصائية؛ والتي من شأنها تحديد توجه الباحث في إختيار الطريقة الأنسب بمختلف أساليبها الإحصائية، لذلك سوف نقوم بإظهار الأساليب الإحصائية التي بنيت عليها الدراسة، ثم الطريقة المعتمدة في تحليل البيانات، وفي الأخير نقيم نماذج المسار المقترحة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: إختبار إعتدالية البيانات* (Normality Distribution Test)

قبل أن يبدأ الباحث في إختبار فرضيات الدراسة يحتاج إلى معرفة إعتدالية بياناته بتطبيق إختبارات التوزيع الطبيعي والمتمثلة في إختبار كولمنغروف سميرونوف Kolmogov-Smirnov Test وإختبار شبيروا وليك Shapiro-Wilk Test، عن طريق برنامج SPSS* والذي يمثل الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، يعد البرنامج الإحصائي المفصل للطلبة والباحثين والمختصين في العلوم الطبية والنفسية والبيولوجية، والعلوم الاجتماعية والأدبية، وكذلك العلوم الاقتصادية والمالية، وغيرها من العلوم، حيث أنه يحتوي على العديد من الأساليب الإحصائية والمقاييس التي تتعلق بطبيعة هذه التخصصات وطرق تعاملها مع البيانات (المتغيرات) بصورة أحادية (Univariate)، ثنائية (Bivariate)، ومتعددة (Multivariate)¹.

وذلك لإختبار الفرضية التالية:

- فرضية العدم H_0 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي
- الفرضية البديلة H_1 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي

عند قراءة نتائج الإختبارين نراعي حجم العينة المتبع؛ إذا كانت العينة أكبر من 50 مشاهدة نقرأ النتائج من إختبار كولمنغروف سميرونوف وإذا كانت أقل من 50 مشاهدة نقرأ من إختبار شبيروا وليك.

وعندما نقارن قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig}\alpha$ المحسوبة في الجدول وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة والمقدرة بـ ($\text{sig}=0.05$)؛ فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة في كل الفئات أو أحدها أقل من 0.05 نقبل الفرض الصفري وتكون البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستعمل الإختبارات اللامعلمية في إختبار فرضيات الدراسة، ونستطيع أن نستعمل المنهجية التي لا تشترط التوزيع الطبيعي في تحليل البيانات، بتقنيات تحليل المتغيرات المتعددة لاستكشاف العلاقات بين المتغيرات، فنجد تقنيات الجيل الثاني التي تسمى بنمذجة المعادلات الهيكلية SEM* من أبرزها PLS

* - اعتدالية بيانات الدراسة: الملحق رقم (07)

* SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

¹ - رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020، ص 01

* SEM : Structural Equation Modeling

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

SEM* منهجية النمذجة الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية.

أما إذا وجدنا القيمة الاحتمالية sig أكبر من 0.05 نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستعمل الإختبارات المعلمية في إختبار فرضيات الدراسة، ونستطيع أن نستعمل المنهجية التي تتطلب التوزيع الطبيعي في تحليل البيانات من أبرزها CB-SEM* منهجية النمذجة الهيكلية القائمة على التغيرات المشترك.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21): نتائج اختبار إعتدالية البيانات

إختبار شيبرو-وليك Shapiro-Wilk Test		إختبار كلومنغروف-سميرنوف Kolmogov-Smirnov Test			المتغيرات	
القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة الإختبار	
0,000	502	0,996	*0,200	502	0,032	الثقة التنظيمية
0,000	502	0,982	0,000	502	0,090	الثقة في الإدارة
0,000	502	0,948	0,000	502	0,144	الثقة في الرئيس
0,000	502	0,980	0,000	502	0,114	الثقة في الزملاء
0.002	502	0.990	0.001	502	0.056	الثقة في حكامه الجامعة
0,000	502	0,976	0,000	502	0,064	الإلتزام الوظيفي
0,000	502	0,902	0,000	502	0,151	الإلتزام الشعوري
0,000	502	0,972	0,000	502	0,103	الإلتزام الاستمراري
0,000	502	0,950	0,000	502	0,088	الإلتزام الأخلاقي
0,000	502	0,894	0,000	502	0,167	الرضى الوظيفي
0.000	502	0.885	0.000	502	0.202	الإستبانة ككل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يظهر لنا الجدول أعلاه وبقراءة النتائج من إختبار كلومنغروف سميرنوف Kolmogov-Smirnov Test كون العينة أكبر من 50، بأن جميع القيم الإحتمالية (Sig) لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما عدا المتغير المستقل الثقة التنظيمية جاء أكبر من مستوى الدلالة بقيمة ($\alpha=0.200$)، وبما أن مجال الدراسة ككل لمستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0.05$) وبقيمة ($\alpha=0.000$) فإننا نأخذ قرار بأن توزيع بيانات الدراسة لا يتبع التوزيع

* PLS SEM: Partial Least Squares SEM

* CB-SEM: Covariance Based SEM

الطبيعي، ومنه نعلم في تحليل بيانات الدراسة على الإختبارات اللامعلمية.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS22) و (Smart-PLS) قصد إختبار فرضيات الدراسة، ولتحليل بياناتها استخدمنا مجموعة من الإختبارات في البرنامجين، وكانت كالتالي:

1- بالنسبة للإختبارات الإحصائية في برنامج (SPSS22):

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages) من أجل وصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى متغيرات الدراسة حسب إتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة وترتيبها حسب درجة أهميتها؛
- إختبار كلمنغروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov Test) بهدف معرفة إعتدالية بيانات الدراسة؛
- إختبار الإنحدار الخطي البسيط (Linear Regression Sim) بهدف إختبار الفرضية الرئيسية الأولى؛
- إختبار معامل سبيرمان لمعرفة مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- إختبار مانوتني لعينتين مستقلتين من أجل إختبار فرضية الفروق؛
- إختبار كروسكال وليز لأكثر من عينتين مستقلتين من أجل إختبار فرضية الفروق.
- الإختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروقات والمتمثلة في إختبارات التجانس (Scheffe, LSD, Anova) وإختبارات عدم التجانس (Dunnett T3)

2- بالنسبة للإختبارات الإحصائية في برنامج (Smart-PLS):

من أجل تقييم نموذج القياس:

- إختبار (Cronbach's alpha) و (CR) و (AVE) من أجل إختبار الثبات والصدق التقاربي؛
- إختبار (Cross Loading) وإختبار فورنال لاركر (Fornell Larcker) و (HTMT) من أجل إختبار الصدق التمايزي؛

من أجل تقييم النموذج الهيكلي:

- إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح بغية التأكد من خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي؛
- إختبار معامل التحديد (R^2) ومعامل الأثر (F^2) ومعامل قدرة التنبؤ (Q^2)؛
- مؤشر GOF جودة المطابقة للنموذج؛
- مؤشر VAF نسبة الوساطة.

من أجل إختبار الفرضيات:

- إختبار (Path Coefficients) وبالضبط (Direct Effects) من أجل إختبار فرضيات الأثر بين المتغيرات؛
- إختبار (Total Indirect Effects) من أجل إختبار فرضيات الوساطة.

المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في تحليل البيانات

أولاً: سبب إختيار طريقة PLS-SEM

بعد التأكد من أن بيانات الدراسة تعتمد على الاختبارات اللامعلمية، إعتمدت الطالبة على منهجية نماذج المعادلات الهيكلية وبالتحديد طريقة المربعات الجزئية الصغرى PLS-SEM في تحليل البيانات بغية إختبار فرضيات الأثر بين متغيرات الدراسة والاجابة على مختلف التساؤلات، وذلك بإستخدام برنامج Smart PLS النسخة 3، ويمكن أن نسهب بعض الشيء في هذه الطريقة والبرنامج وسبب إختيار هذه الطريقة، كونها طريقة بدأت بالرواج في هذه الفترة من طرف الباحثين الجزائريين:

1- **تعريف طريقة PLS-SEM**: حسب هير واخرون 2011: " طريقة PLS-SEM هي طريقة النماذج السببية تهدف الى تحقيق اقصى قدر من التباين للمكونات التابعة"¹، وقد تم تطوير هذه التقنية من طرف وود وزملائه (Wold, 1985) بهدف وصف العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة في أنظمة من نوع مدخلات- مخرجات والتي تشمل العديد من المتغيرات، ووضعت هذه الطريقة أساسا للتطبيقات في مجال الكيمياء، ثم تم تطوير الخوارزميات على يد Lohmoller 1989²، أما اليوم فيتم تطبيقها في عدة مجالات مثل العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصاد القياسي.

ونستطيع التمييز بين عائلتين من تقنيات المعادلة الهيكلية وهما:

-التقنية المعتمدة على التباين المتزامن (Covariance) والممثلة في (LISREL)

-التقنية الثانية المعتمدة على التباين (Variance) والتي تعتبر فيها طريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS) الطريقة الأبرز.

2- **خصائص طريقة PLS-SEM**: من بين الأسباب التي تشجع الباحثين في اعتماد منهجية PLS-SEM (نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية) مجموعة الخصائص التي تتميز بها هذه النمذجة، والتي نخدم دراستنا الحالية، ونوجزها فيما يلي:³

- لدى (نمذجة المسار) PLS متطلبات أقل صرامة حول اشتراط التوزيع الطبيعي للبيانات، فهي تفضل التوزيع الطبيعي ولكن لا تشترطه؛
- لتطوير النظريات في البحوث الاستكشافية؛
- التركيز على شرح التغيرات في المتغيرات التابعة عند فحص نموذج البحث؛

¹ - Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice, 19, 2011, 139-151. P : 139

²- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.2009, P284

³- **Ibid.** P283

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- يكون الهدف هو توقع المبنى الهدف في الدراسة او تحديد المباني المؤثرة في المبنى الهدف؛
- تقبل العينات ذات الحجم الصغير كما تقبل أكثر من ذلك؛
- يمكن أن يقدر نماذج معقدة للغاية مع العديد من المتغيرات الكامنة والمقاسة.

ثانيا: مراحل تحليل البيانات في طريقة PLS- SEM:

حدد كل من هير وزملائه (Hair, J et al) ستة مراحل لإجراء منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية، حيث سنقوم بذكرها وفي نفس الوقت نسقطها على دراستنا كما يلي:¹

1- تحديد النموذج الهيكلي: تفسر نظرية الهيكل (Structural Theory) كيفية ارتباط المتغيرات الخارجية

والداخلية ببعضها البعض بحيث تظهر المباني وعلاقات المسار بينها في النموذج الهيكلي؛ الذي يعبر عن المباني وهي المتغيرات الكامنة والتي لا يتم قياسها مباشرة وتسمى أحيانا المتغيرات غير الملاحظة وهي ممثلة في نماذج المسار بواسطة دوائر أو أشكال بيضاوية.

وهناك نوعين من المباني مباني من الدرجة الأولى، ومباني من الدرجة الثانية أما المتغيرات المقاسة فهي التي تقاس بواسطتها البيانات الخام مباشرة ويشار إليها عموما بالمؤشرات أو المتغيرات الواضحة وتمثل في نماذج المسار بواسطة مستطيلات.

2- تحديد نماذج القياس: نجد في نماذج المعادلات الهيكلية متغيرات كامنة مع مؤشرات متعددة (Multiple

indicators) ويقصد بها نموذج القياس أو نموذج خارجي يحدد العلاقة بين المؤشرات الكامنة، والعلاقة السببية (Causality) بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، فنستطيع وصفها بأنها إنعكاسية (Reflective) أو تكوينية (Formative)، والنموذج الانعكاسي يدعى أيضا النموذج (A) تكون العلاقة (Causality) من البنات (Construct) الى المقاييس الخاصة بها (Measures)، وبالنسبة للنموذج التكويني ويدعى أيضا النموذج (B) فالمؤشرات هي التي تسبب البنات². أما في هذه الدراسة اعتمدت الطالبة على النموذج الانعكاسي، الذي يوضح بأن فقرات الأبعاد (المؤشرات) هي نتيجة للمبنى التابع له.

3- جمع البيانات وفحصها: قمنا بما سابقا، وذلك عند البدء في الدراسة الأساسية؛

4- تقدير نموذج مسار PLS

من أجل اختبار نموذج الدراسة لعينة الأساتذة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر لمعرفة أثر أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، وأيضا الأثر بينهما من خلال الرضى الوظيفي في الدراسة الحالية، يوضح

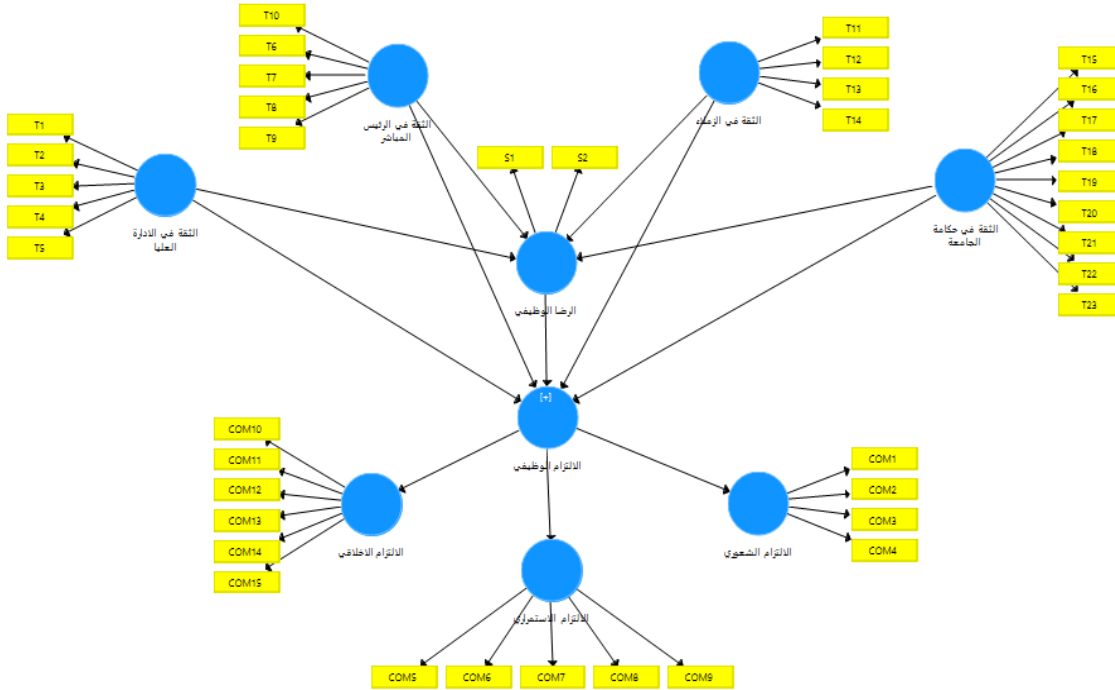
¹ - Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, 2nd edition, 2017, p:50

² - Dijkstra, T. K. **PLS' Janus face-response to Professor Rigdon' s "Rethinking partial least squares modeling: In praise of simple methods."** Long Range Planning, 47, 2014, 146-153, pp: 42-43

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الشكل أدناه نموذج الدراسة الذي إعتدنا فيه على تسعة متغيرات كامنة مع نموذج قياس عاكس (reflective) بمنهجية (First Order and Second)؛ حيث يتكون من أربعة متغيرات كامنة والتي تعتبر كأبعاد للمتغير المستقل "الثقة التنظيمية" وهي: الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، والثقة في زملاء العمل، الثقة في حكام الجامعة، كما يحتوي النموذج على ثلاثة متغيرات كامنة أخرى من الدرجة الأولى وتعتبر كأبعاد للمتغير التابع "الإلتزام الوظيفي" وهي: الإلتزام الشعوري، الإلتزام الإستمراري، الإلتزام الأخلاقي، بالإضافة إلى وجود متغير كامن الرضى الوظيفي (متغير وسيط)، أما المتغيرات الظاهرة (المقاسة) هي عبارة عن الفقرات.

الشكل رقم (3-7): تقدير نموذج مسار PLS لمتغيرات الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

- 5- تقييم نماذج القياس العاكسة والتكوينية: من أجل تقييم نموذج القياس نختبر الموثوقية وصحة نموذج القياس (المؤشرات التابعة لمتغيرات الدراسة)، بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات.
- 6- تقييم النموذج الهيكلي: والذي سوف نختبر فيه مباني النموذج من خلال عدة إختبارات. حيث سوف نختبر النموذج القياس ونموذج البناء في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تقييم نموذج المسار في الدراسة

من أجل تقييم نموذج المسار نبدأ بالنموذج القياس ثم النموذج البنائي*، كما يلي:

أولاً: تقييم نموذج القياس: Evaluation Reflective Measurement Model

* - تقييم نموذج المسار ببرنامج SmartPLS3 : أنظر الملحق رقم (08)

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من أجل تحليل نموذج القياس نحتاج إلى ثلاث إختبارات في برنامج SmartPLS: حسب كتاب هير وزملائه

¹: (Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. 2017)

- **Outer loadings**: يجب أن تكون أكثر من 70 بالمئة، وإذا كانت بين 40 و70 يمكن حذفها

(المؤشر) إذا زادت من قيمة composite reliability وAVE، أما إذا لم تزد فنترك المؤشر.

- **Composite reliability**: من Construct Reliability and Validity

ألفا كرونباخ أشهر مقاييس الثبات المستخدمة في كل الأبحاث؛ ومرجع نانلي انه يجب أن يكون ألفا كرونباخ Cronbach's alpha أكبر من 70 بالمئة وهو أشهر مرجع (هناك 60 وآخرين 50).

الثبات الحقيقي دائما يكون بين كرونباخ ألفا و composite reliability فحل لهذه المشكلة كل من (Dijkstra, 2014) والثبات الحقيقي دائما يكون بين كرونباخ ألفا و composite reliability فحل لهذه المشكلة كل من (Dijkstra & Henseler, 2015) سموه بإختبار Rho_A القيمة الحقيقية للثبات وتكون أيضا أكبر من 70 بالمئة وكلما زادت تكون أفضل ومن الأحسن من 80 إلى 90 بالمئة.

أما إختبار Composite Reliability قيمته تتراوح بين الصفر والواحد كلما كان كبير كلما كان أفضل؛ ففي البحوث الاستكشافية يكون أفضل بين 60 إلى 70 بالمئة مقبول، وبالنسبة للبحوث المتقدمة يكون بين 70 و90 بالمئة، أما إذا كانت قيمته أكبر من 95 بالمئة تكون غير مرغوب فيها لأنها تصبح تقيس ظاهرة واحدة.

- Average variance extracted (AVE = convergent validity) تكون قيمته أكبر من 50 بالمئة

- Discriminant validity (الصدق التمايزي) لديها أكثر من مقياس أهمهم:

مقياس فورنال Fornell: قيمة المفهوم (البعد) مع نفسه أكثر من قيمته مع المفاهيم الأخرى إذا تحقق هذا الشرط، أي المفهوم لا يتداخل مع المفاهيم الأخرى، أي مقدار التباين الذي يشترك فيه المفهوم مع مؤشرات أعلى من مقدار التباين الذي يشترك فيه هذا المفهوم مع المفاهيم الأخرى وهو عبارة عن جذر AVE.

مقياس Cross Loadings: تتحقق لما تكون قيمة التشعب للمؤشرات في مفهومها أكثر منه في المفاهيم الأخرى.

التشعب الخارجي لمؤشر مقياس على مفهومه يجب أن يكون أكبر من تشعبه (إرتباطه) على المفاهيم الأخرى

مقياس MTHT: كلما كانت القيم صغيرة أحسن، المهم أصغر من 90 بالمئة أو نقول لم تتجاوز 1.

1- الثبات والصدق التقاربي لنموذج القياس

الثبات والصدق التقاربي Convergent Validity لمؤشرات القياس لمختلف المتغيرات الكامنة: حيث يتم إختبار

الثبات بمعامل كرونباخ ألفا والثبات المركب CR أما الصدق التقاربي نختبره بمتوسط التباين المستخلص AVE، كما يلي:

1.1- الثبات والصدق التقاربي لمؤشرات القياس لأبعاد الثقة التنظيمية: والجدول التالي يوضح ذلك:

¹- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. Op.cit

الجدول رقم (3- 22): نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الثقة التنظيمية

المتغيرات	رمز العبارة	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص AVE
الثقة في الإدارة العليا	T1	0.812	0.887	0.917	0.690
	T2	0.843			
	T3	0.872			
	T4	0.804			
	T5	0.820			
الثقة في الرئيس المباشر	T6	0.883	0.918	0.938	0.752
	T7	0.915			
	T8	0.756			
	T9	0.894			
	T10	0.879			
الثقة في زملاء العمل	T11	0.762	0.799	0.867	0.620
	T12	0.789			
	T13	0.776			
	T14	0.822			
الثقة في حكمة الجامعة	T15	0.807	0.929	0.941	0.640
	T16	0.719			
	T17	0.849			
	T18	0.854			
	T19	0.797			
	T20	0.810			
	T21	0.819			
	T22	0.757			
	T23	0.779			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

يبين الجدول أعلاه أن قيم تشبعات الفقرات لكل أبعاد الثقة التنظيمية جاءت محصورة بين [0.756 - 0.915]؛ وهي قيم أكبر من 0.7 هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد كل من معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب جاءت أكبر من 0.7 مما يدل على ثبات فقرات أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة، الرئيس، الزملاء، حكمة الجامعة)، كما نجد أن قيم متوسط التباين المستخلص لجميع أبعاد الثقة التنظيمية كانت أكبر من 0.5 مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشراتته وبالتالي صحة التقارب تحققت لأبعاد الثقة التنظيمية.

2.1- الثبات والصدق التقاربي لمؤشرات القياس لمتغير الرضا الوظيفي: والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-23): نتائج إختبار الثبات والصدق التقاربي لمؤشرات الرضى الوظيفي

المتغيرات	رمز العبارة	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص AVE
الرضا عن الوظيفة	S1	0.836	0.713	0.871	0.772
	S2	0.920			
الرضا عن الانتماء للجامعة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

من الملاحظ في أعلاه أن متغير الرضا الوظيفي يتمتع بالثبات والصدق التقاربي في مؤشرات؛ حيث أخذت قيمي تشبعي الرضى الوظيفي 0.713 و 0.871 لكل من معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب على التوالي، وهي قيم مقبولة إحصائيا كونها أكبر من 0.7، مما يؤكد ثبات مؤشرات الرضى الوظيفي، بالإضافة الى أن قيمة معامل متوسط التباين المستخلص 0.772 والتي تفوق قيمة العتبة 0.5 ما يدل على أن متغير الرضى الوظيفي يتسم بالصدق التقاربي مع مؤشره.

3.1- الثبات والصدق التقاربي لمؤشرات القياس لأبعاد الإلتزام الوظيفي: والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-24): نتائج إختبار الثبات والصدق التقاربي لأبعاد الإلتزام الوظيفي

المتغيرات	رمز العبارة	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص AVE
الالتزام الشعوري	COM1	0.768	0.800	0.870	0.626
	COM 2	0.846			
	COM 3	0.781			
	COM 4	0.766			
الالتزام الاستمراري	COM 5	0.825	0.754	0.838	0.528
	COM 6	0.813			
	COM 7	0.761			
	COM 8	0.306			
	COM 9	0.791			
الالتزام الأخلاقي	COM 10	0.763	0.833	0.876	0.541
	COM 11	0.677			
	COM 12	0.726			
	COM 13	0.739			
	COM 14	0.751			
	COM 15	0.756			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

يظهر الجدول أعلاه بأن جميع تشبعات فقرات أبعاد الإلتزام الوظيفي المتمثلة في الإلتزام الشعوري، الإلتزام الإستمراري والإلتزام الأخلاقي أخذت قيم أكبر من 0.7، ما عدا التشبعين المنتميين إلى بعد الإلتزام الاستمراري

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

والاخلاقي على التوالي COM8 (0.306) و COM11 (0.677)؛ بالرغم من أن كل من ألفا كرونباخ والثبات المركب CR أكبر من 0.7 ومتوسط التباين المفسر AVE أكبر من 0.5، هذا يستدعي إلى حذف الفقرتين لأن تشبعهما دون القيمة المقبولة.

وبعد حذف المؤشرين COM8 (0.306) و COM11 (0.677) ظهر التشبع رقم COM13 بقيمة (0.699)، حيث أنه قريب من 0.7 ولكن عند حذفه إرتفعت قيمة AVE وبالتالي نحذفه؛ والجدول التالي يوضح النتائج بعد التعديل الثالث:

الجدول رقم (3-25): نتائج إختبار الثبات والصدق التقاربي للالتزام الوظيفي بأبعاده

المتغيرات	رمز العبارة	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص AVE
الالتزام الشعوري	COM1	0.775	0.800	0.870	0.626
	COM 2	0.847			
	COM 3	0.777			
	COM 4	0.762			
الالتزام الاستمراري	COM 5	0.839	0.816	0.879	0.645
	COM 6	0.825			
	COM 7	0.752			
	حذفت	COM 8			
	COM 9	0.793			
الالتزام الأخلاقي	COM 10	0.742	0.842	0.894	0.680
	حذفت	COM 11			
	COM 12	0.822			
	حذفت	COM 13			
	COM 14	0.854			
	COM 15	0.874			
الإلتزام الوظيفي*			*0.857	*0.819	*0.601

* قيم تم حسابها خارج برنامج SmartPLS3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

من الملاحظ في أعلاه أن جميع تشبعات فقرات أبعاد الإلتزام الوظيفي (الشعوري، الاستمراري، الأخلاقي) وهي مكونات من الدرجة الأولى عند حذف COM 8 COM 11 COM 13, جاءت أكبر من 0.7 وهي قيم مقبولة إحصائيا، مما أدى إلى ارتفاع قيم كل من ألفا كرونباخ و RC وهي قيم أكبر من 0.7 وهذا يدل على ثبات مؤشرات أبعاد الإلتزام الوظيفي، كما إرتفعت قيمة AVE من 0.28, 0.41 للالتزام الاستمراري والأخلاقي على التوالي الى 0.645, 0.680 وهي قيم تفوق 0.5 مما يدل على ان كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات، ومنه وجود صدق تقاربي لأبعاد الإلتزام الوظيفي.

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أما بالنسبة للمتغير الكامن من الدرجة الثانية second order والمتمثل في الالتزام الوظيفي فإن برنامج SmartPLS لا يستطيع التفريق بين المتغير العادي والمتغير من الدرجة الثانية؛ لذلك نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي للمتغير من الدرجة الثانية داخل البرنامج غير صحيحة، وبما أنه لدينا نموذج عاكس - عاكس وإتبعنا طريقة المؤشرات المتكررة Repeated indicators approach for reflective- reflective second order model in SmartPLS3 فإن الباحثين قدموا معادلات تحسب خارج البرنامج اما يدويا (وهي القيم الموضوعة في الجدول اعلاه) أو برنامج Excel لكل من ألفا كرونباخ والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص؛ والجدول التالي يلخص ذلك:¹

الجدول رقم (3-26): تقييم الثبات والصدق التقاربي لمكون الدرجة الثانية (الالتزام الوظيفي)

القيم	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's α ومعامل الثبات المركب CR	
0.85 7	$Cronbach's \alpha = \frac{M \cdot T}{(1 + (M - 1) \cdot T)}$ <p>T: latent variable correlation (العلاقة بين المتغيرات للمكون من الدرجة الثانية) من النافذة M: عدد المياني من الدرجة الأولى</p>	Cronbach's α
	$Cronbach's \alpha = \frac{3 \times 0.4}{(1 + (3 - 1) \cdot 0.4)}$	
0.81 9	$RC = \frac{(\sum_{i=1}^M li)^2}{(\sum_{i=1}^M li)^2 + \sum_{i=1}^M var(ei)}$ <p>li: Other loadings (تشبعات أبعاد الالتزام الوظيفي) من النافذة Var(ei): (1-L²)</p>	CR
	$RC = \frac{(0.713 + 0.806 + 0.804)^2}{(0.713 + 0.806 + 0.804)^2 + (1 - (0.713)^2) + (1 - (0.806)^2) + (1 - (0.804)^2)}$	
القيم	معامل الصدق التقاربي متوسط التباين المستخلص AVE	
0.60 1	$AVE = \frac{\sum_{i=1}^M (Li)^2}{M}$ <p>li: Other loadings (تشبعات أبعاد الالتزام الوظيفي) من النافذة M: عدد أبعاد المكون من الدرجة الثانية</p>	AVE
	$AVE = \frac{(0.713)^2 + (0.806)^2 + (0.804)^2}{3}$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS والمعادلات في:

Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 2019, 197-211, p.p:7-8

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن قيم معاملات الثبات لألفا كرونباخ والثبات المركب CR للمتغير

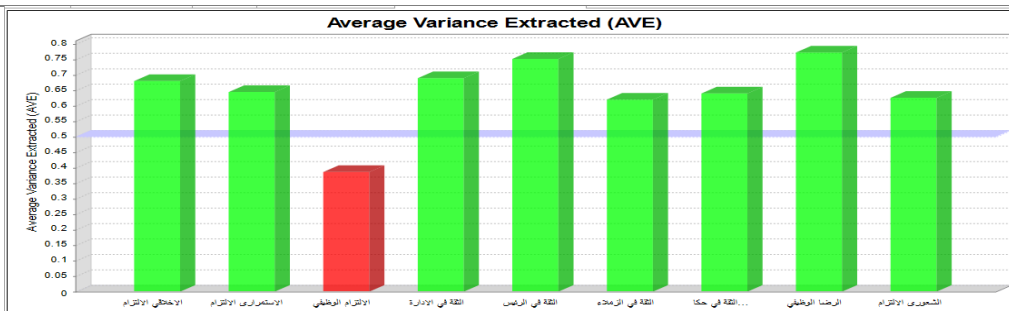
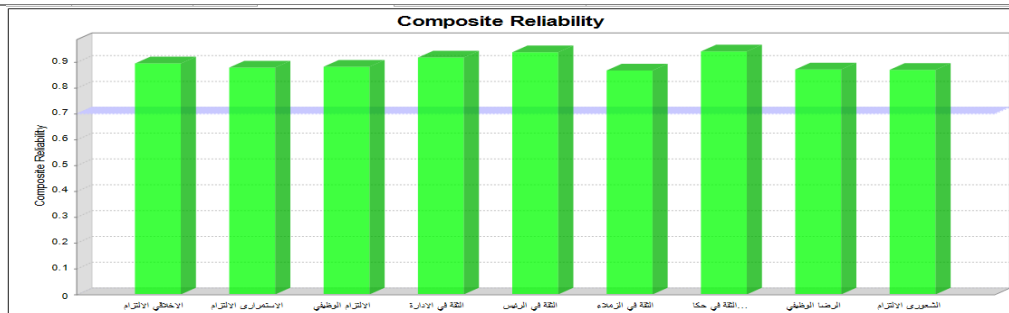
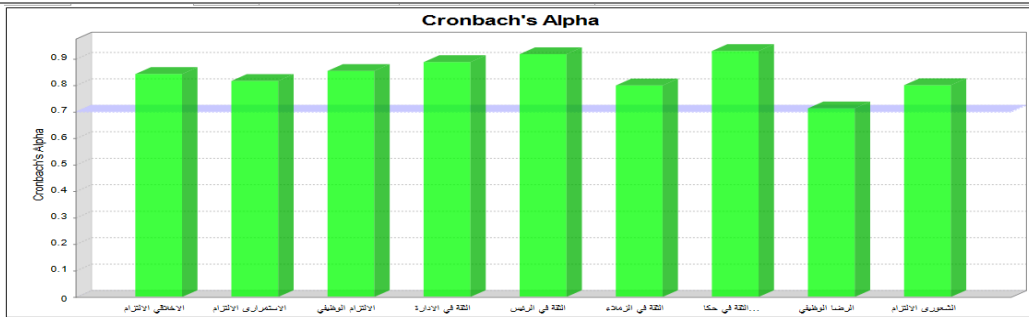
¹ Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3),2019, 197-211, pp : 7-8
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من الدرجة الثانية (الالتزام الوظيفي) جاءت أكبر من 0.7 وأخذت القيم على التوالي 0.857، 0.819 وهي قيم مقبولة إحصائياً وتدل على ثبات مؤشرات الالتزام الوظيفي، كما وجاءت قيم متوسط التباين المستخلص AVE بقيمة 0.601 وهي قيمة أعلى من 0.5 مما يدل على ان مكون الالتزام الوظيفي يمثل أكثر من نصف مؤشرات؛ وعليه يتحقق صدق التقارب لمكون الالتزام الوظيفي.

والأشكال التالية تلخص الثبات والصدق التقاربي لنموذج القياس:

الشكل رقم (3-8): مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لنموذج القياس



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

تكشف النتائج من الجداول رقم والشكل أعلاه أن جميع مؤشرات الثبات والصدق التقاربي تحققت؛ فنجد قيم كرونباخ ألفا والثبات المركب أكبر من 0.7 ومتوسط التباين المستخلص لكل من المتغيرات سواء أبعاد الثقة التنظيمية او متغير الرضا الوظيفي، ونفس الشيء لأبعاد الإلتزام الوظيفي (الشعوري، الاستمراري، الأخلاقي) كونها تعتبر مباني من الدرجة الأولى، أما متغير الإلتزام الوظيفي ذا الدرجة الثانية هو الآخر يتمتع بالثبات والصدق التقاربي الذي قمنا بحسابه يدويا خارج برنامج SmartPLS في الجدول رقم (3-26).

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

2- الصدق التمايزي لنموذج القياس Discriminant Validity

1.2- إختبار فورنال لاركر Fornell Larcker Criterion

الجدول رقم (3-27): تقييم الصدق التمايزي لنموذج القياس بإختبار فورنال لاركر Fornell Larcker

Criterion

المفهوم	الثقة في الادارة العليا	الثقة في الرئيس المباشر	الثقة في زملاء العمل	الثقة في حكامه الجامعة	الثقة في الشعوري	الالتزام الاستمراري	الالتزام الاخلاقي	الرضا الوظيفي
الثقة في الإدارة العليا	0.830							
الثقة في الرئيس المباشر	0.421	0.867						
الثقة في زملاء العمل	0.355	0.302	0.788					
الثقة في حكامه الجامعة	0.788	0.453	0.438	0.800				
الإلتزام الشعوري	0.464	0.316	0.475	0.554	0.791			
الإلتزام الإستمراري	0.312	0.288	0.315	0.397	0.476	0.803		
الإلتزام الأخلاقي	0.158	0.214	0.216	0.397	0.359	0.368	0.825	
الرضى الوظيفي	0.470	0.320	0.318	0.475	0.419	0.472	0.224	0.879

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS

يتضح لنا من الجدول أعلاه لمقياس لاركر فورنال أن كل المفاهيم المتمثلة في أبعاد الثقة التنظيمية والرضى الوظيفي وابعاد الإلتزام الوظيفي؛ أخذت قيما عليا مع نفسها؛ وجاءت بقيما عالية تتراوح ما بين (0.765 - 0.881)، مما يؤكد على عدم وجود تداخل بين المفاهيم، وكل مفهوم يمثل نفسه؛ إذن تحقق الصدق التمايزي بتطبيق إختبار لاركر فورنال.

2.2- إختبار Cross Loadings

الجدول رقم (3-28): تقييم الصدق التمايزي لنموذج القياس بإختبار التشبعات المتقاطعة Cross Loadings

المتغير	الأبعاد	الرمز	الثقة في الادارة العليا	الثقة في الرئيس المباشر	الثقة في زملاء العمل	الثقة في حكامه الجامعة	الثقة في الشعوري	الالتزام الاستمراري	الالتزام الاخلاقي	الرضا الوظيفي
الثقة التنظيمية	الثقة في الإدارة العليا	T1	0.812	0.296	0.301	0.645	0.371	0.268	0.136	0.414
		T2	0.844	0.394	0.296	0.673	0.385	0.244	0.152	0.439
		T3	0.872	0.386	0.301	0.694	0.392	0.291	0.120	0.373
		T4	0.803	0.376	0.288	0.624	0.398	0.232	0.130	0.347
		T5	0.820	0.295	0.288	0.632	0.384	0.262	0.118	0.363
	الثقة في الرئيس المباشر	T6	0.372	0.884	0.303	0.393	0.277	0.289	0.229	0.309
		T7	0.440	0.915	0.294	0.469	0.343	0.265	0.216	0.340
		T8	0.273	0.755	0.114	0.287	0.161	0.166	0.069	0.195
		T9	0.336	0.894	0.238	0.389	0.260	0.239	0.198	0.251

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

0.258	0.169	0.264	0.285	0.393	0.305	0.878	0.371	T10	الثقة في زملاء العمل	الاتزام الوظيفي	
0.209	0.145	0.231	0.343	0.235	0.764	0.205	0.146	T11			
0.245	0.104	0.221	0.345	0.374	0.788	0.249	0.353	T12			
0.185	0.170	0.207	0.338	0.258	0.777	0.211	0.204	T13			
0.330	0.237	0.310	0.446	0.464	0.821	0.273	0.374	T14			
0.413	0.208	0.361	0.511	0.807	0.398	0.396	0.668	T15			الثقة في حكمة الجامعة
0.329	0.085	0.266	0.353	0.718	0.283	0.281	0.570	T16			
0.396	0.111	0.337	0.469	0.848	0.371	0.366	0.706	T17			
0.390	0.160	0.362	0.496	0.854	0.361	0.385	0.665	T18			
0.401	0.215	0.328	0.433	0.798	0.364	0.418	0.597	T19			
0.327	0.113	0.262	0.388	0.810	0.302	0.332	0.608	T20			
0.418	0.211	0.318	0.429	0.820	0.351	0.368	0.620	T21			
0.337	0.141	0.283	0.423	0.756	0.300	0.287	0.617	T22			
0.387	0.248	0.313	0.453	0.779	0.397	0.401	0.612	T23			
0.194	0.322	0.286	0.775	0.326	0.415	0.209	0.271	COM 1	الاتزام الشعوري		
0.414	0.346	0.443	0.847	0.466	0.376	0.301	0.377	COM 2			
0.300	0.227	0.378	0.777	0.413	0.299	0.301	0.343	COM 3			
0.404	0.233	0.388	0.762	0.545	0.418	0.258	0.479	COM 4			
0.367	0.382	0.841	0.390	0.291	0.286	0.214	0.226	COM 5	الاتزام استمراري		
0.475	0.270	0.826	0.390	0.321	0.288	0.244	0.234	COM 6			
0.261	0.196	0.753	0.274	0.237	0.174	0.182	0.187	COM 7			
0.396	0.311	0.790	0.455	0.411	0.250	0.279	0.346	COM 9			
0.279	0.742	0.365	0.477	0.314	0.245	0.237	0.261	COM 10			
0.137	0.822	0.258	0.193	0.097	0.172	0.122	0.054	COM 12	الاتزام الأخلاقي		
0.159	0.854	0.286	0.231	0.124	0.129	0.152	0.092	COM 14			
0.138	0.874	0.281	0.234	0.129	0.150	0.173	0.081	COM 15			
0.836	0.224	0.221	0.267	0.324	0.217	0.207	0.326	S1	الرضى الجوهري	الرضى الوظيفي	
0.920	0.180	0.459	0.445	0.489	0.327	0.338	0.479	S2	الرضى العام		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول أعلاه المتعلق بإختبار التشبعات المتقاطعة Cross Loadings بأن تشبعات الفقرات التابعة لأحد المفاهيم (ابعاد الثقة التنظيمية، ابعاد الاتزام الوظيفي، الرضى الوظيفي) أخذت قيما عليا ضمن المفهوم التابعة له بالمقارنة مع المفاهيم المتبقية؛ فنجد مثلا تشبعات (فقرات) مفهوم الثقة في الإدارة العليا أخذت على التوالي من T1 الى T5 (0.812، 0.844، 0.872، 0.803، 0.820) قيما مرتفعة بالمقارنة مع المفاهيم الأخرى (الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكمة الجامعة، الاتزام الأخلاقي، الاتزام الاستمراري، الاتزام الشعوري، الرضى الوظيفي)؛ فهذه المؤشرات (الفقرات) أنسب مكان لها هو المفهوم التابعة له (الثقة في الإدارة العليا)، وهكذا نفس

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

التحليل مع المفاهيم الأخرى، ومنه تحقق الصدق التمايزي لنموذج القياس بإختبار التشعبات المتقاطعة Cross Loadings.

3.2- إختبار HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) إرتباط أحادية السمة وإختلاف الطرق

تظهر أهمية المتغير اذا غاب عن المتغيرات الأخرى، بإختبار يبين درجة ارتباط المتغير مع المتغيرات الأخرى عند إختفائه، وكلما قلت النسبة عن 85% أحسن وإذا فاقت 90% يدل على الإفتقار للصدق التمايزي، أي أن النموذج يحتوى على مفاهيم شديدة التقارب.

بالنسبة للمتغير الكامن من الدرجة الثانية second order والمتمثل في الالتزام الوظيفي فإن برنامج SmartPLS لا يستطيع التفريق بين المتغير العادي والمتغير من الدرجة الثانية؛ لذلك نتائج إختبار HTMT للمتغير من الدرجة الثانية مع المتغيرات المرتبطة به في النموذج داخل البرنامج غير صحيحة، وبما أنه لدينا نموذج عاكس- عاكس وإتبعنا طريقة المؤشرات المتكررة Repeated indicators approach for reflective- reflective second order model in SmartPLS3 فإن الباحثين قدموا أيضا معادلات تحسب خارج البرنامج اما يدويا (وهو ما قمنا به) أو ببرنامج Excel؛ والجدول التالي يلخص ذلك:¹

الجدول رقم (3-29): تقييم الصدق التمايزي لمكون الدرجة الثانية (الالتزام الوظيفي)

قيم HTMT	التطبيق	HTMT(A, B)	المعادلة
0.521	$\frac{3.883/15}{\sqrt{0.4 \times 6.118/10}}$	HTMT (الإدارة , الالتزام)	$HTMT(A, B) = \frac{\sum_{i=1}^m li/m}{\sqrt{T.C}}$
0.334	$\frac{3.43/15}{\sqrt{0.4 \times 6.901/10}}$	HTMT (الرئيس , الالتزام)	A: المكون من الدرجة الثانية العاكس- العاكس B: مكونات النموذج الأخرى
0.579	$\frac{3.097/12}{\sqrt{0.4 \times 2.992/6}}$	HTMT (الزملاء , الالتزام)	Li: تقاطع تشعبات المتغير مع أبعاد مكون الدرجة الثانية من نافذة cross loadings
0.471	$\frac{8.277/36}{\sqrt{0.4 \times 21.388/36}}$	HTMT (الحكامه , الالتزام)	m: عدد التشعبات المتقاطعة بين المتغير وابعاد مكون الدرجة الثانية
0.637	$\frac{1.796/6}{\sqrt{0.4 \times 0.554}}$	HTMT (الرضى , الالتزام)	T: متوسط ارتباط أبعاد مكون الدرجة الثانية مع بعضهم البعض من نافذة latent variable correlation
			C: متوسط إرتباط المتغير مع نفسه من نافذة indicator correlations

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS والمعادلات في:

Sarstedt, M., et all. Op.Cit, p: 9

النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول أعلاه تم تفرغها مع النتائج الصحيحة لمعامل HTMT بين مختلف المفاهيم في برنامج SmartPLS، وكانت النتائج في الجدول التالي:

¹ Sarstedt, M., Hair Jr, et all. Op.Cit, p :9.

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (3-30): تقييم الصدق التمايزي لنموذج القياس باختبار HTMT

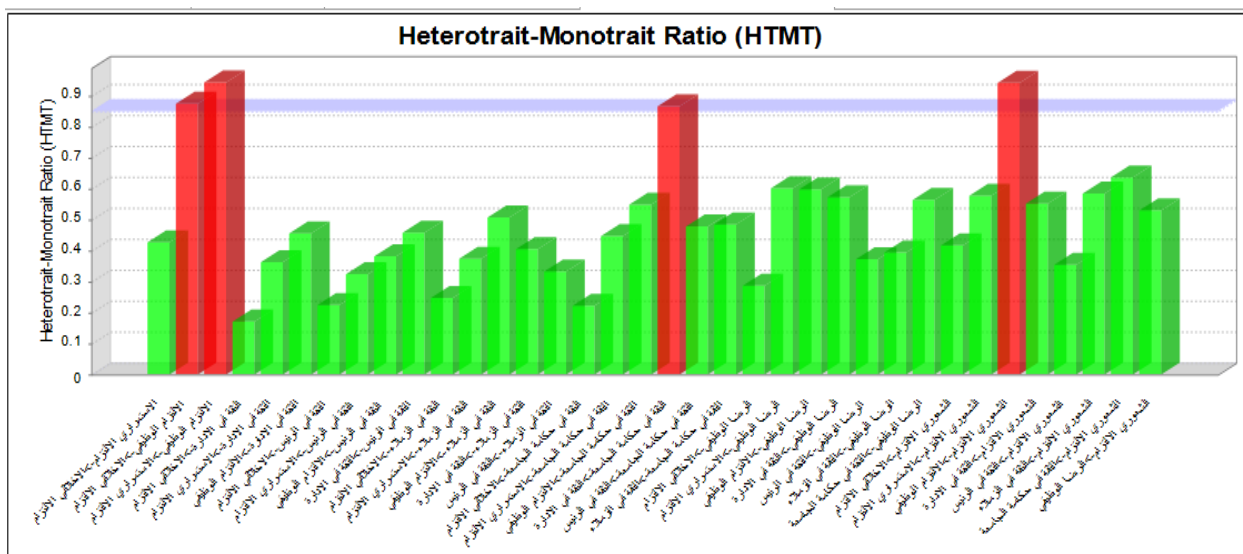
المفهوم	الثقة في الادارة العليا	الثقة في فيالرتيس	الثقة في الزملاء	الثقة في حكامه الجامعة	الثقة في الشعور	الالتزام الاستمراري	الالتزام الاخلاقي	الالتزام الوظيفي	الرضى الوظيفي
الثقة في الإدارة العليا	-----								
الثقة في الرئيس المباشر	0.458	-----							
الثقة في زملاء العمل	0.405	0.332	-----						
الثقة في حكامه الجامعة	0.866	0.478	0.485	-----					
الإلتزام الشعوري	0.552	0.354	0.584	0.637	-----				
الإلتزام إستمراري	0.363	0.324	0.374	0.447	0.577	-----			
الإلتزام الأخلاقي	0.171	0.225	0.247	0.222	0.417	0.427	-----		
الالتزام الوظيفي*	0.521*	0.434*	0.579*	0.471*	-----	
الرضى الوظيفي	0.572	0.372	0.394	0.563	0.529	0.601	0.286	0.637*	-----

* قيم تم حسابها خارج برنامج SmartPLS3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

الشكل التالي يوضح نتائج مقياس HTMT بين مفاهيم النموذج:

الشكل رقم (3-9): الصدق التمايزي بمقياس HTMT



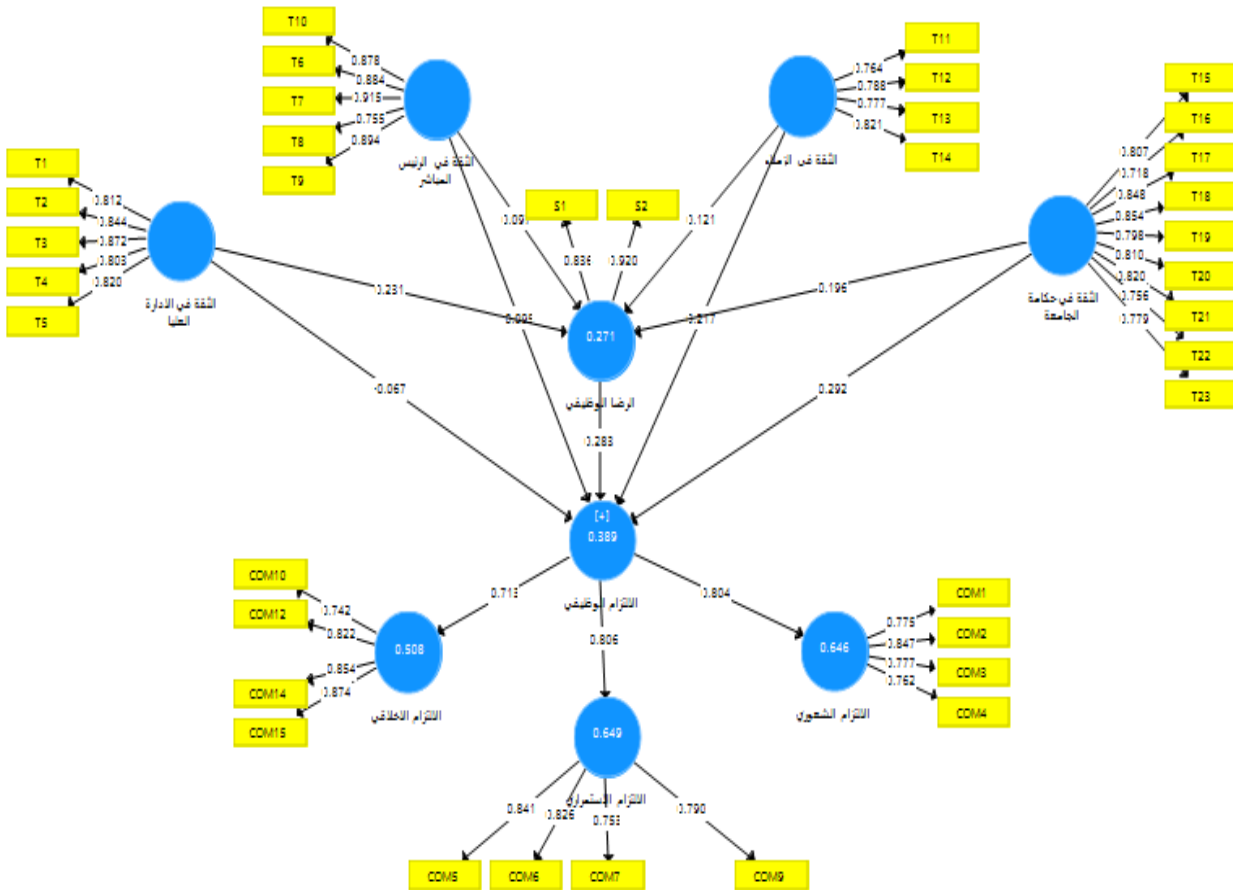
المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من الملاحظ في الجدول والشكل أعلاه أن جميع قيم معامل HTMT لمتغيرات الدراسة كانت ضمن العتبة المسموح بها؛ حيث جاءت قيم المعامل للمفاهيم سواء المحسوبة خارج البرنامج التابعة لمفهوم الدرجة الثانية (الالتزام الوظيفي) أو المستخرجة من البرنامج مباشرة (المفاهيم الأخرى) أقل من 85% (تمايز المفهوم عن المفاهيم الأخرى) ما عدا قيمة المعامل للثقة في الإدارة العليا مع الثقة في حكاما الجامعة كانت 86.6% ولكن هي الأخرى أقل من 90%؛ مما يبين لنا أن نموذج القياس يتسم بالصدق التمايزي بتطبيق مؤشر HTMT.

قمنا بتقييم صحة التمايز Discriminant Validity من خلال 3 معايير والتي أثبتت نجاح نموذج القياس من ناحية الثبات والصدق التقاربي والتمايزي، والشكل التالي يوضح نموذج القياس النهائي:

الشكل رقم(3-10): نموذج القياس



المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS 3

يمثل لنا الشكل أعلاه نموذج القياس المعتمد في الدراسة؛ وبعد أن أثبتنا ثبات وصدق (التقاربي والتمايزي) لمؤشرات مختلف المتغيرات في النموذج، نستطيع أن نتقل إلى تقييم النموذج البنائي.

ثانيا: تقييم النموذج البنائي (Analyze the structural model)

يعتبر تقييم النموذج البنائي(الهيكلية) الخطوة الثانية في منهجية PLS-SEM، والذي يتم فيه تقييم العلاقات بين المتغيرات الكامنة الخارجية والمتغيرات الكامنة الداخلية، ولتقييم هذه العلاقات نمر بعدة مراحل؛ نفحص العلاقة

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الخطية، معامل التحديد R^2 ، معامل حجم التأثير F^2 ، معامل الملائمة التنبؤية Q^2 ، معامل جودة المطابقة GOF .

1- فحص العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج البنائي Collinearity

من ضمن شروط الانحدارات يجب أن لا يكون هناك تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، ونقوم بإختبار هذه العلاقة وفق طريقة PLS-SEM بإختبار معامل التضخم VIF، فتظهر مشكلة التداخل الخطي عندما يفوق معامل تضخم التباين VIF القيمة 5 لكل متغير مستقل مع التابع. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-31): تقييم علاقة التعدد الخطي

الرضا الوظيفي	الإلتزام الوظيفي	المتغيرات الكامنة التابعة
VIF	VIF	المتغيرات الكامنة المستقلة
2.671	2.745	الثقة في الإدارة العليا
1.297	1.310	الثقة في الرئيس المباشر
1.258	1.278	الثقة في زملاء العمل
2.944	2.997	الثقة في حكام الجامعة
.....	1.372	الرضى الوظيفي

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

يظهر لنا الجدول أعلاه أن كل قيم معامل تضخم التباين VIF لمختلف المتغيرات المستقلة جاءت محصورة ما بين 1.258 و 2.997 أي أنها لم تتجاوز العتبة المسموح بها ذات القيمة 5، وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد مشاكل التعدد الخطي Multicollinearity بين مختلف المتغيرات المستقلة الثقة في (الإدارة العليا، الرئيس المباشر، الزملاء، حكام الجامعة) والمتغيرات التابعة الرضى لوظيفي والالتزام الوظيفي.

2- معامل التحديد (R^2 (R Squar

يعتبر معامل التحديد من المقاييس الأكثر استخداما في تقييم النموذج البنائي، وهو مقياس القوة التنبؤية للنموذج يتم حسابه بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للمبني الداخلي المحدد وبين القيمة المتنبأ بها. ويمثل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، أي يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسر بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها، فهو يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج¹، مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير وشرح المتغير التابع العالم فك وملر Falk and Miller, 1992 تكون مقبولة اذا كانت R^2 أكبر من 0.10. اما Meanwhile, Chin 1998 اذا كانت R^2 محصورة بين:

¹-زكريا بلخامسة، مرجع سبق ذكره، ص263

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

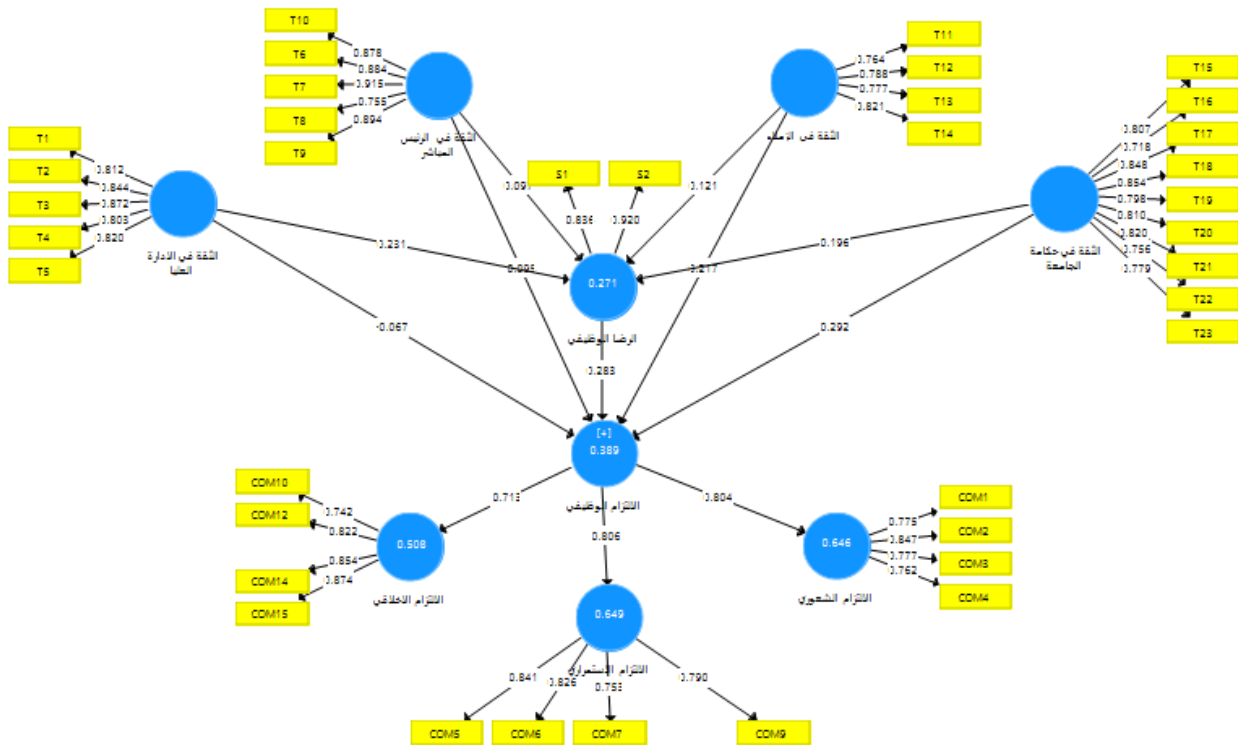
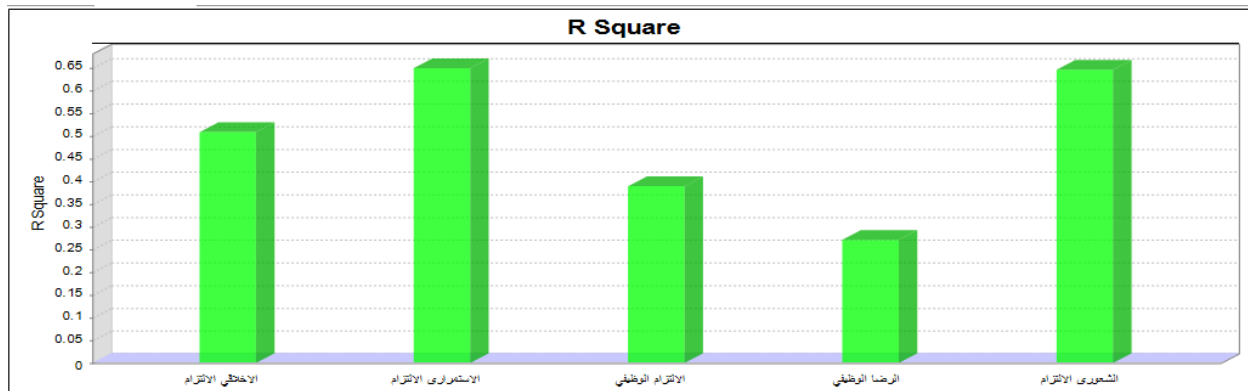
(أقل من 0.19 مرفوضة، 0.19 الى 0.33 ضعيفة، 0.33 الى 0.67 متوسطة، أعلى من 0.67 عالية)

الجدول رقم (3-32): نتائج معامل التحديد R²

المتغير الكامن الداخلي	R square	القرار
الالتزام الوظيفي	0.389	متوسطة
الرضى الوظيفي	0.271	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

الشكل رقم (3-12): معامل التحديد R²



من الجدول والشكل أعلاه يظهر لنا أن معامل R square لكل من الإلتزام الوظيفي والرضى الوظيفي كمتغيرات

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

داخلية كامنة (تابعة) هي قيم مقبولة إحصائيا؛ حيث جاءت قيمة R square للالتزام الوظيفي 0.389 تقع ضمن [0.67-0.33] أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة الثقة في (الإدارة العليا، الرئيس المباشر، زملاء العمل، حكاما الجامعة) تفسر المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) تفسيرا متوسطا بنسبة 38.9%.

كما تفسر المتغيرات المستقلة مجتمعة الثقة في (الإدارة العليا، الرئيس المباشر، زملاء العمل، حكاما الجامعة) المتغير التابع المتمثل في الرضى الوظيفي بنسبة 27.1% وهي أقل من نسبة تفسيرها للالتزام الوظيفي حيث تقع ضمن فئة [0.33-0.19] بقيمة 0.271 وهي نسبة ضعيفة.

3- معامـل حجم التأثير (F²) Effect of size f square

لحظنا ان تفسير المتغيرات المستقلة مجتمعة بقيمة R²، يمكن استخدام التغير في قيمة R² عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنى المحذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية، اسم هذا المقياس حجم التأثير effect size f²، فهو يعتبر حساب التغير في قيم R² من خلال تقدير نموذج مسار PLS مرتين: مرة بإضافة المتغير الكامن الخارجي في النموذج فيكون الناتج $R_{included}^2$ ومرة باستبعاده من النموذج فيكون الناتج

$R_{excluded}^2$ بالمعادلة التالية:¹

$$F^2 = \frac{R_{included}^2 + R_{excluded}^2}{1 - R_{excluded}^2}$$

وعموما نقدر حجم التأثير F² حسب معيار كوهن 1988 Cohen اذا كانت قيمة F²:²

أقل من 0.02 مرفوضة لا يوجد حجم تأثير

بين 0.02 الى 0.15 تأثير ضعيف

بين 0.15 الى 0.35 تأثير متوسط

أكثر من 0.35 تأثير عالي

الجدول رقم (3-33): نتائج معامـل حجم التأثير Fsquare

الرضا الوظيفي		الالتزام الوظيفي		المتغيرات التابعة
القرار	F ²	القرار	F ²	المتغيرات المستقلة
ضعيف	0.028	غير مقبول	0.002	الثقة في الإدارة العليا
غير مقبول	0.010	غير مقبول	0.011	الثقة في الرئيس المباشر
غير مقبول	0.016	ضعيف	0.060	الثقة في زملاء العمل
غير مقبول	0.018	ضعيف	0.047	الثقة في حكاما الجامعة
		ضعيف	0.095	الرضى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

¹ - زكريا بلخامسة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 266-267

² - Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.. Op.Cit, p.114

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من خلال الجدول أعلاه فإننا نستنتج أن حجم التأثير على المتغير الكامن الداخلي للالتزام الوظيفي جاء ضعيفا لكل من الثقة في الزملاء والثقة في حكمة الجامعة والرضى الوظيفي اخذا قيما على التوالي (0.060، 0.047، 0.095) والتي تقع ضمن الفئة [0.02 – 0.15]، غير أن كل من الثقة في الإدارة والثقة في الرئيس كان حجم تأثيرهما غير مقبول كون قيمهما على التوالي (0.011، 0.002) وهي قيم دون 0.02.

كما نستنتج أن حجم التأثير على المتغير الكامن الداخلي الرضى الوظيفي جاء ضعيفا للمتغير الكامن الخارجي الثقة في الإدارة العليا اخذا قيمة (0.028) والتي تقع ضمن الفئة [0.02 – 0.15]، غير أن كل من المتغيرات الكامنة الخارجية الأخرى المتمثلة في الثقة في الرئيس والثقة في الزملاء والثقة في حكمة الجامعة كان حجم تأثيرها غير مقبول كون قيمها كانت على التوالي (0.010، 0.016، 0.018) وهي قيم دون 0.02.

4- الملائمة التنبؤية Predictive Relevane

تشير قيم الملائمة التنبؤية المستخرجة من برنامج SmartPLS على مدى ملائمة المتغيرات المستقلة (المباني الخارجية) المتنبأ بها في تحقيق (المبنى الداخلي) المتغير التابع، ويبين مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، وذلك مع الحذف فيضع مسافة تسمى D ثم يحذف كل نقطة بيانات تقع بعد هذه المسافة، ثم يقدر المعلمات بواسطة البيانات المتبقية ثم يكرر، والبرنامج يخرج قيمة $Q^2_{included}$ فقط، ثم نستخرج $Q^2_{excluded}$ بإستبعاد أحد المباني الخارجية، ثم نحسب Q^2 بالعلاقة التالية:

$$Q^2 = \frac{Q^2_{included} + Q^2_{excluded}}{1 - Q^2_{excluded}}$$

وأیضا بالعلاقة:

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D E_D}{\sum_D EO_D} = 1 - \frac{SS_E}{SS_O}$$

E مجموع مربعات خطأ التنبؤ، O مجموع مربعات الخطأ، D مسافة الإهمال

ويتم تقديرها ب: فإذا كانت ($0 < Q^2$) النموذج يتمتع بالملائمة التنبؤية

إذا كانت ($0 > Q^2$) النموذج لا يتمتع بالملائمة التنبؤية

الجدول رقم (3-34): نتائج معامل Q^2

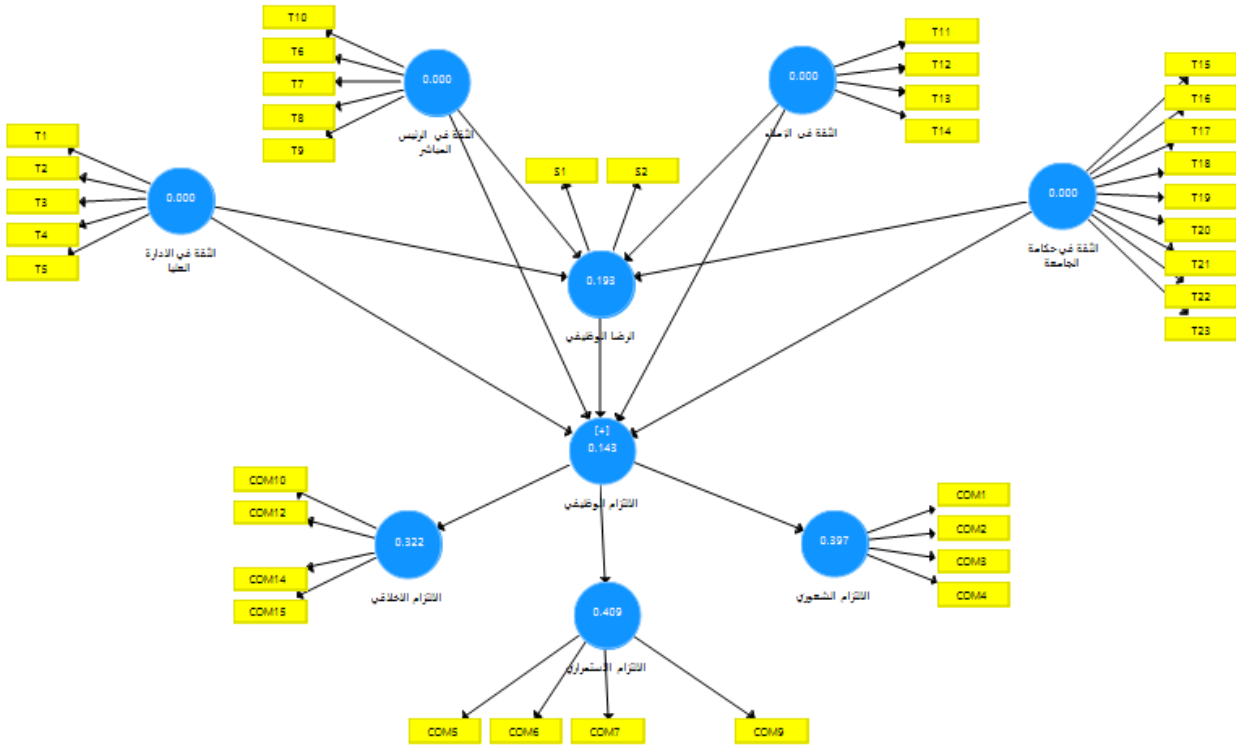
$Q^2 = \frac{Q^2_{included} + Q^2_{excluded}}{1 - Q^2_{excluded}}$					$Q^2 = 1 - (SSE/SSO)$ $Q^2_{included}$	المتغير الكامن الداخلي (التابع)
الثقة في الإدارة العليا	الثقة في المباشر	الثقة في الرئيس العمل	الثقة في زملاء الجامعة	الرضا الوظيفي		
0.002	0.002	0.015	0.01	0.02	0.143	الالتزام الوظيفي
0.016	0.004	0.003	0.011	///	0.193	الرضى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

الفصل الثالث.....أساس ومجريات الدراسة الميدانية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن قيمة Q2 أكبر من الصفر سواء للمتغير الكامن الداخلي الالتزام الوظيفي أو الرضى الوظيفي بقيم على التوالي 0.143، 0.193، ومنه النموذج له صلة (أهمية) تنبؤية.

الشكل رقم (3-13): معامل الملائمة التنبؤية Q2



المصدر: مخرجات Smart PLS3

5- مؤشر جودة المطابقة (GoF) Goodness-of-fit

مؤشر يعمل على قدرة إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة سواء النموذج القياسي او النموذج البنائي، أي يبين مدى جودة النموذج ومدى تناسب البيانات التجريبية حيث يتم تقدير النموذج تبعاً ل: 1% نموذج غير صالح للدراسة، بين 1% و 25% نموذج ضعيف، بين 25% و 36% نموذج متوسط، أكبر من 36% نموذج ذا جودة عالية.

الجدول رقم (3-35): نتائج معامل GOF

المتغير الكامن الداخلي	R square	AVE
الالتزام الوظيفي	0.389	0.601
الرضى الوظيفي	0.271	0.772
قيمة GOF	$GOF = \sqrt{AVE \times R^2} = 0.951$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر جودة المطابقة جاءت بـ 0.951 أي بنسبة 95.1% وهي نسبة تفوق 36%، أي ان كل من النموذج القياسي والنموذج البنائي المقترح يتمتع بجودة عالية.

خلاصة الفصل

قدم هذا الفصل نظرة عامة حول مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والتي ساعدتنا على فهم مختلف العناصر المهمة والخاصة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية سواء من الجانب التنظيمي أو القانوني وكذا جانب الموارد البشرية وبالذات الأساتذة بمختلف أسلاكهم الوظيفية، ومختلف الاستراتيجيات التي تسعى وزارة التعليم العالي لتحقيقها بمؤسسات التعليم العالي.

وبالرجوع إلى خصوصية مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والدراسات السابقة، قدم في هذا الفصل منهجية متكاملة وشاملة عن مراحل تطبيق الدراسة الميدانية بمتغيراتها؛ حيث تم توزيع استبانة لعينة تتكون من 502 أستاذ بمختلف أسلاكهم الوظيفية بمؤسسات التعليم العالي (الجامعات والمراكز الجامعية) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجزائر، المقدم لثلاث مناطق جهوية (شرق غرب وسط) موزعة في جميع أنحاء الجزائر عبر البريد الإلكتروني لكل أستاذ من عينة الدراسة، وتم اختيار منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى PLS-SEM بالاستعانة ببرنامج Smart-PLS3 وبرنامج SPSS V22 في تحليل البيانات واختبار مختلف الفروض المقترحة. وفي الأخير تم التوصل إلى التأكد من ثبات وصلاحية النموذج القياسي والنموذج البنائي للدراسة بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات، وبالتالي نكون قد توصلنا إلى أرضية سليمة ومدعمة تسهل لنا اختبار مختلف فرضيات الدراسة والتي سوف نتطرق لها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

تحليل واختبار فرضيات الدراسة

بمؤسسات التعليم العالي في

الجزائر

تمهيد

إن هدف أي دراسة ميدانية هو اختبار الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية مسار الدراسة، والتي تعتبر كإجابات أولية مقترحة لمختلف تساؤلات الدراسة، بغية مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من جهة، وإظهار نتائج الفرضيات المقترحة والجديدة في نظره، وهذا كله كمحاولة لإيجاد حل لمشكلة في بيئة معينة، وفي دراستنا نحن بصدد حل مشكلة في البيئة الجزائرية وفي مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي ومهني (مؤسسة التعليم العالي)، ألا وهي إمكانية وجود أثر لمستوى الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

وبعد تأكدنا في الفصل السابق بأن نموذج الدراسة بشقيه القياسي والبنائي يتمتع بالثبات والصدق حسب استجابات عينة أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وأن الثقة التنظيمية تفسر الالتزام الوظيفي بمعامل تفسير R^2 بنسبة 38.9%، ومن أجل فهم هذا التفسير يلجأ إلى اعتماد اختبارات إحصائية لإظهار الأثر بين المتغيرين. ولهذا سوف نختبر ونناقش فرضيات الدراسة سواء فرضيات المستوى لمتغيرات الدراسة، أو فرضيات الأثر، وكذا فرضيات الفروق، بمجموعة من الاختبارات الإحصائية، وذلك باستخدام أحد البرامج الإحصائية كما تطرقنا له سابقا Smart-PLS3 و SPSSV22.

ومن أجل بلوغ الهدف المراد في هذا الفصل، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: وصف أفراد العينة وتحديد مستوى متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الأثر والوساطة لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: وصف أفراد العينة وتحديد مستوى متغيرات الدراسة

يحتوي أفراد عينة الدراسة على مواصفات يمكن أن تؤثر في اتجاهاتهم حول اجاباتهم على المتغيرات هدف الدراسة، فهذه المواصفات ممكن أن تغير منحى الدراسة إذا لم يأخذها الباحث في الاعتبار، وعلى غرار معرفة مستويات تلك المتغيرات التي تساعد الباحث على اختبار مدى إدراك أفراد العينة لها، وعليه سوف نقوم بوصف المتغيرات الديمغرافية لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر محل الدراسة، وكذا وصف استجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي) والمتغير الوسيط في العلاقة بينهما (الرضى الوظيفي)، وهي في نفس الوقت تعتبر كاختبار لفرضيات المستوى لهذه المتغيرات.

المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة

لقد تم تحديد المتغيرات الديمغرافية من قبل، والتي تم تقسيمها إلى متغيرات شخصية تخص الأستاذ في شخصه (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مكان السكن)، ومتغيرات وظيفية تخص الأستاذ كونه يمتحن مهنة التدريس في مؤسسة التعليم العالي (الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية، موقع الجامعة، تقلد مسؤولية إدارية) وهذا كي يسهل تحليلها، وتم وصف هذه المتغيرات بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية في برنامج SPSS V22، فكانت كما يلي*:

أولاً: وصف المتغيرات الشخصية

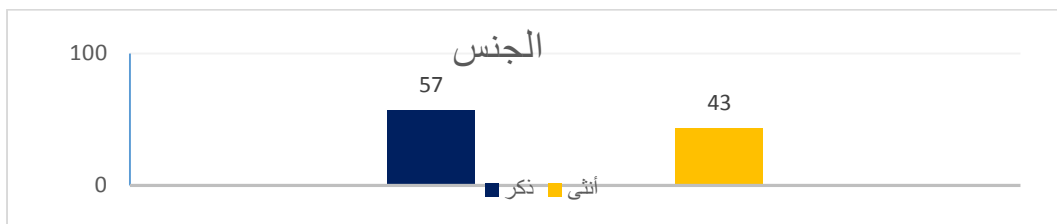
1- الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان مختلف النسب والتكرارات المئوية لكل من عناصر النوع الاجتماعي من ذكر وأنثى، كما يلي:

الجدول رقم (4-1): وصف متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	286	57
أنثى	216	43
المجموع	502	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الشكل رقم (4-1): نسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

* - وصف الخصائص الديمغرافية: أنظر الملحق رقم (05)

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن عينة الدراسة متقاربة بين كل من الذكور والإناث، حيث نجد أن عدد الذكور أخذ (286) من عينة الدراسة بنسبة (57%)، وعدد الإناث أخذ (216) من عينة الدراسة بنسبة (43%)، وهذا يدل على أن وظيفة الأستاذ بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وظيفة يمتنها كلا الجنسين سواء الرجال أو النساء، كونها مهنة محبذة وصالحة لكلا الطرفين في المجتمع الجزائري.

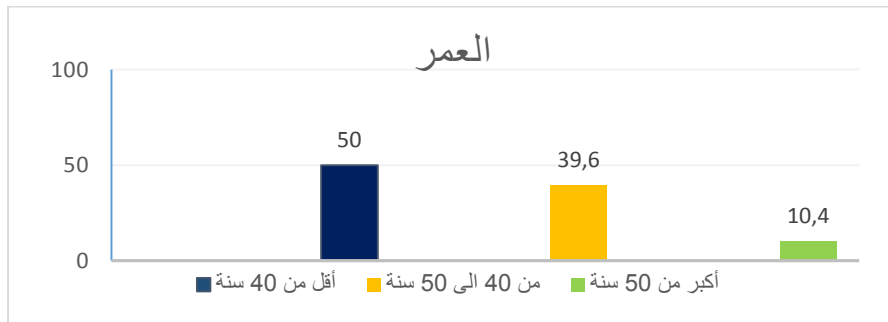
2- العمر: الجدول والشكل التاليين يوضحان مختلف النسب والتكرارات المئوية لكل من فئات العمر الثلاثة (أقل من 40 سنة، من 40 إلى 50 سنة، أكبر من 50 سنة) لأساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، كما يلي:

الجدول رقم (4-2): وصف متغير العمر

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 40 سنة	251	50
من 40 إلى 50 سنة	199	39.6
أكبر من 50 سنة	52	10.4
المجموع	502	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الشكل رقم (4-2): نسب متغير العمر لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتبين لنا أن عينة الدراسة لأعمار الأساتذة كانت متفاوتة بين الفئات المختارة، فنجد أن عدد الأساتذة في عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من 40 سنة) أخذ المرتبة الأولى بنصف العينة فكان عددهم 251 وبنسبة 50%، لتليه الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) بقيمة 199 ونسبة 39%، وبعدها الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بأقل قيمة 52 وبنسبة 10.4%، وهذا يدل على أن ما نسبته 50%

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من أساتذة كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية لا يفوق عمرهم 40 سنة، علاوة على ذلك تأخذ الفئة العمرية ما بين 40 و50 سنة نسبة 76% من النصف المتبقي، وبالتالي فإن أغلب الأساتذة في كلية الاقتصاد في بداية مشوارهم الوظيفي والذي يستوجب العطاء لتطوير مؤسسات التعليم العالي بالتزامهم نحو وظائفهم من جهة، وعلى هذه المؤسسات الاهتمام بكسب ثقتهم من جهة أخرى.

3- الحالة الاجتماعية: الجدول والشكل التاليين يوضحان مختلف النسب والتكرارات المئوية لكل من

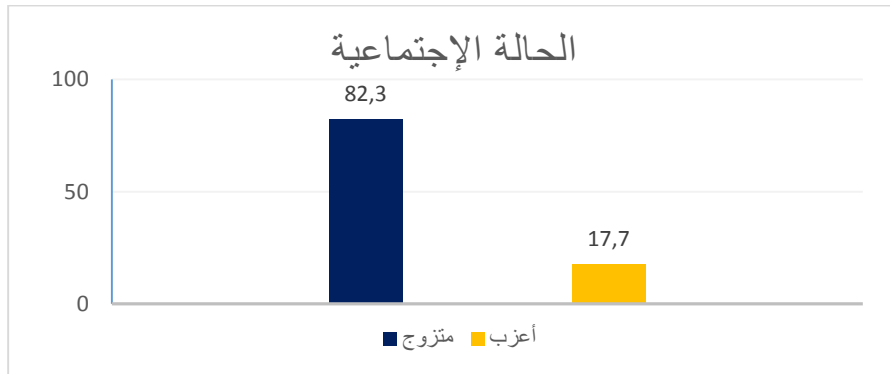
عناصر الحالة الاجتماعية لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة من أعزب ومتزوج، كما يلي:

الجدول رقم (3-4): وصف متغير الحالة الاجتماعية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
متزوج	413	82.3
أعزب	89	17.7
المجموع	502	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الشكل رقم (3-4): نسب متغير الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن أغلب مفردات عينة الدراسة للحالة الاجتماعية كانت فئة المتزوجين، حيث نجد عددهم أخذ (413) من عينة الدراسة بنسبة (82.3%)، وعدد العزاب أخذ (89) من عينة الدراسة بنسبة (17.7%)، وهذا يدل على أن العزوبة لدى أساتذة كلية الاقتصاد قليلة كون أن المستوى المعيشي لدى هذه الفئة في المجتمع الجزائري جيد بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.

4- مكان السكن: الجدول والشكل التاليين يوضحان مختلف النسب والتكرارات المئوية لكل من

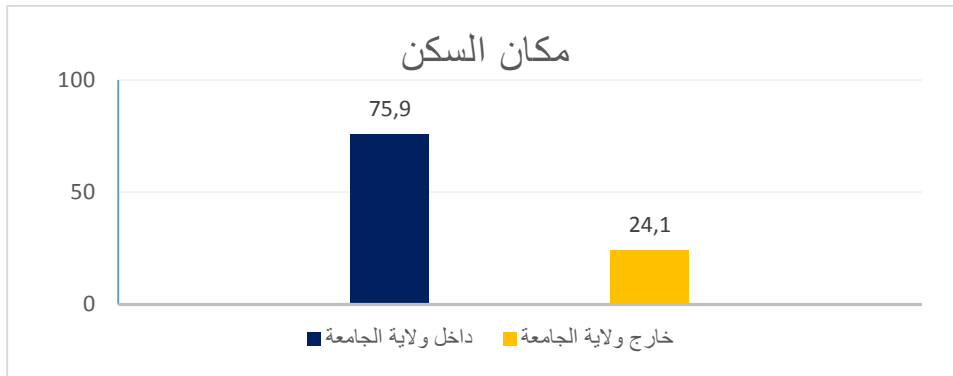
الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

عناصر مكان سكن أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر محل الدراسة سواء كانوا يقطنون داخل ولاية الجامعة التي يدرسون فيها أم خارجها، وهذا بهدف معرفة هل بعد وقرب المسافة يؤثر في ثقتهم التنظيمية والتزامهم أم لا، والنتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-4): وصف متغير مكان السكن

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
داخل ولاية الجامعة	381	75.9
خارج ولاية الجامعة	121	24.1
المجموع	502	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22
الشكل رقم (4-4): نسب متغير مكان السكن لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن عينة الدراسة لمكان سكن الأساتذة كانت متفاوتة بين الفئات المختارة، فنجد أن عدد الأساتذة الذين يسكنون (داخل ولاية الجامعة) أخذ المرتبة الأولى ب (381) ونسبة 75.9 %، لتليه فئة الذين يسكنون (خارج ولاية الجامعة) بقيمة (121) ونسبة (24.1 %)، وهذا يدل على أن أساتذة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بكلية الاقتصاد يحرصون على السكن داخل ولاية الجامعة أولا لان غالبيتهم متزوجين، وثانيا حرصهم على تأدية وظائفهم بتقليل مشاكل التنقل بين الولايات، بالرغم من وجود مشاكل في منح الأساتذة سكنات وظيفية.

ثانيا: المتغيرات الوظيفية:

1- الرتبة: الجدول والشكل التاليين يوضحان مختلف النسب والتكرارات المئوية لكل من الاسلاك

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

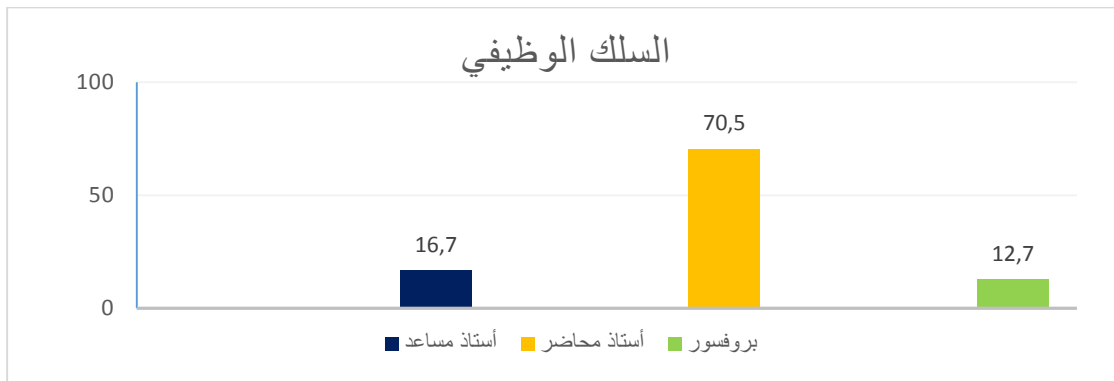
الثلاثة (أستاذ مساعد، أستاذ محاضر، أستاذ تعليم عالي) لأساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، كما يلي:

الجدول رقم (4-5): وصف متغير الرتبة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
أستاذ مساعد	84	16.7
أستاذ محاضر	354	70.5
أستاذ تعليم عالي (بروفسور)	64	12.7
المجموع	502	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الشكل رقم (4-5): نسب متغير الرتبة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن عينة الدراسة لرتبة الأساتذة كانت متفاوتة بين الفئات المختارة، فنجد رتبة (أستاذ محاضر) أخذت الصدارة بقيمة (354) ونسبة (70.5%)، تليها الرتبة (أستاذ مساعد) بقيمة (84) ونسبة (16.7%)، وتليها أكبر رتبة بأقل قيمة أستاذ تعليم عالي (بروفسور) بقيمة (64) ونسبة (12.7%)، وهذه نسب منطقية، حيث أخذت رتبة الأساتذة الماضرين في كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية المرتبة الأولى كون أغلب الأساتذة تم ترقيتهم من أساتذة مساعدين إلى محاضرين ونجد المرتبة الثانية للأساتذة المساعدين كون ان مسابقات التوظيف شبه منعدمة كل سنة منصب أو منصبين لكل تخصص، أما بالنسبة لقلة رتبة البرفسور في عينة الدراسة ترجع لقلة تجاربهم مع الاستبيان وأيضا الترقيّة لهذه الرتبة تحتاج جهد كبير من طرف الأساتذة.

2- الخبرة المهنية: الجدول والشكل التاليين يوضحان مختلف النسب والتكرارات المئوية لكل من

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

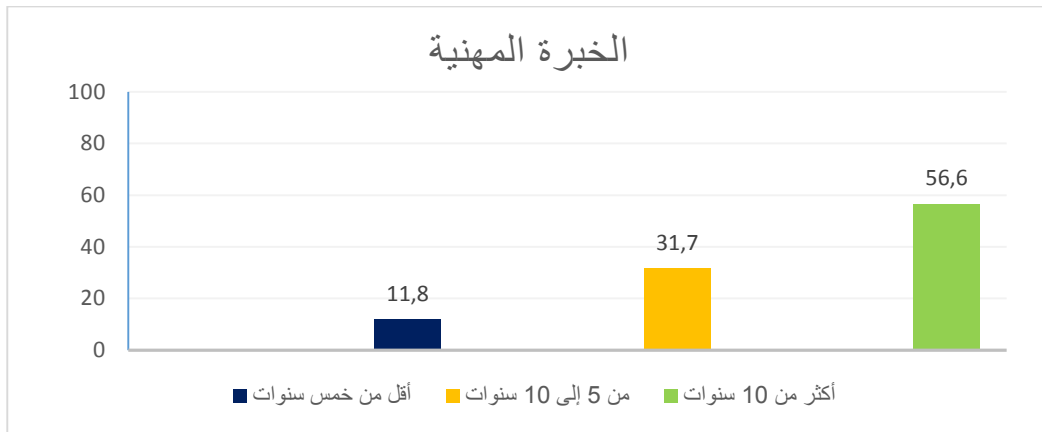
فئات الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لأساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، كما يلي:

الجدول رقم (4-6): وصف متغير الخبرة المهنية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من خمس سنوات	59	11.8
من 5 إلى 10 سنوات	159	31.7
أكثر من عشر سنوات	284	56.6
المجموع	502	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الشكل رقم (4-6): نسب متغير الخبرة المهنية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يوضح لنا أن عينة الدراسة لخبرة الأساتذة كانت متفاوتة بين الفئات المختارة، فنجد الذين خبرتهم (أكثر من عشر سنوات) أخذت الصدارة بأكثر من نصف العينة بقيمة 284 وبنسبة 56.6%، تليها فئة الأساتذة الذين خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) بقيمة 159 ونسبة 31.7%، لتليها فئة الأساتذة الذين خبرتهم بأقل قيمة (أقل من خمس سنوات) بقيمة 59 ونسبة 11.8%، فتؤكد النسبة الكبيرة لفئة (أكثر من عشر سنوات) على قلة ترقية الأساتذة المحاضرين إلى رتبة أستاذ تعليم عالي وأيضا تدل على أن أساتذة كلية الاقتصاد بالجزائر لديهم الخبرة في تأدية وظائفهم، كما تؤكد النسبة الأقل المتعلقة بفئة (أقل من خمس سنوات) على قلة مسابقات توظيف الأساتذة بتوفير مناصب جديدة.

3- موقع الجامعة: الجدول والشكل التاليين يوضحان مختلف النسب والتكرارات المعنوية لكل من

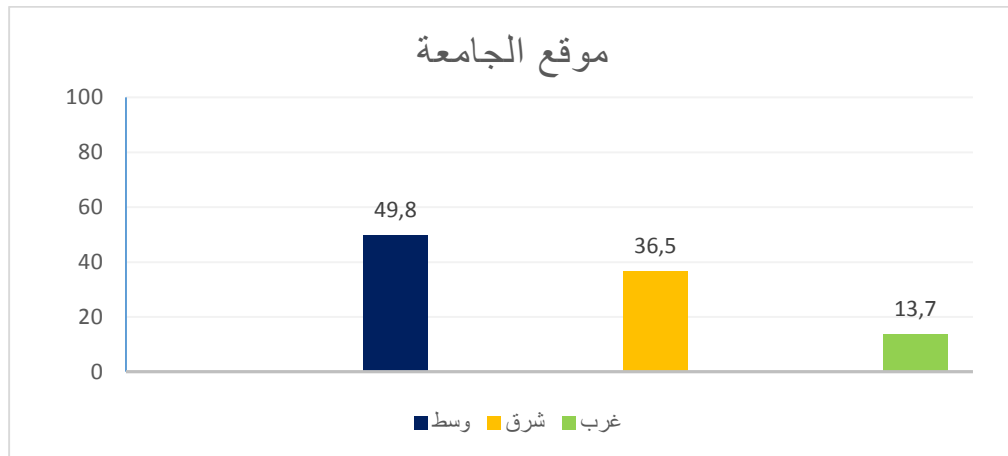
الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

جهات الجامعة التي يعمل بها أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة حسب التقسيم الجهوي الذي وضعته الوزارة (وسط، شرق، غرب)، والنتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-7): وصف متغير موقع الجامعة حسب التقسيم الجهوي للوزارة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
وسط	250	49.8
شرق	183	36.5
غرب	69	13.7
المجموع	502	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22
الشكل رقم (4-7): نسب متغير موقع الجامعة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يوضح لنا أن عينة الدراسة لموقع الجامعة التي يعمل بها الأساتذة كانت متفاوتة بين الفئات المختارة، فنجد الأساتذة المنتمين لجامعات (الوسط) أخذت الصدارة تقارب نصف العينة المدروسة بقيمة 49.8 بنسبة 56.6 %، تليها فئة الأساتذة المنتمين لجامعات (الشرق) بقيمة 183 ونسبة 36.5 %، لتليها فئة الأساتذة الذين ينتمون لجامعات (الغرب) بقيمة 69 ونسبة 13.7 %، وهذا التفاوت يرجع إلى تجاوب أساتذة جامعات الوسط أكثر من الشرق والغرب.

4- تقلد مسؤولية إدارية: الجدول والشكل التاليين يوضحان مختلف النسب والتكرارات المئوية لكل من

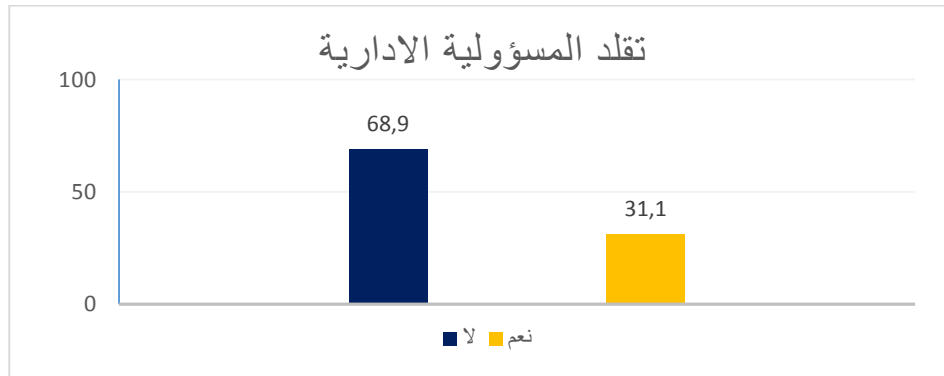
تقلد أو عدم تقلد مسؤولية إدارية لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر محل الدراسة، والنتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-8): وصف متغير تقلد مسؤولية إدارية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
لا	346	68.9
نعم	156	31.1
المجموع	502	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الشكل رقم (4-8): نسب متغير تقلد المسؤولية الادارية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة لتقلد المسؤولية الإدارية كانت بإجابة (لا)، حيث نجد عددهم أخذ (346) من عينة الدراسة بنسبة (68.9%)، وعدد الإجابات ب (نعم) بقيمة (156) من عينة الدراسة بنسبة (31.1%)، وهذا يدل على أن أساتذة كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر لا يجذب كثيرا تقلد المسؤوليات الإدارية، التي يلجأ إليها القليل ممن يريد الترقية فقط لأنها مهمة صعبة تقع على عاتق الأستاذ، وتجعل الأستاذ يصطدم بالإدارة من جهة وزملاءه في العمل والطلبة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: اختبار مستوى الثقة التنظيمية لعينة الدراسة

من خلال هذا القسم سوف نقوم باختبار فرضيات مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها؛ وهذا من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير وأبعاده، لمعرفة ما إذا كان المستوى مرتفع والذي يكون ضمن فئة [5-3.68]، أو متوسط يقع ضمن فئة [3.67-2.34]، أو منخفض ضمن فئة [2.33-1]، وايضا درجة الموافقة لفقرات كل بعد لمعرفة سبب نتيجة مستوى كل بعد.*

* - اختبار فرضيات مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة: أنظر الملحق رقم (09)

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

حيث تمثلت فرضية مستوى الثقة التنظيمية في الفرضية الرئيسية الأولى، مع أربع فرضيات فرعية لها، وبالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا تحظى الثقة التنظيمية بأبعادها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع":

الفرضية الفرعية الأولى: لا تحظى الثقة في الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا تحظى الثقة في الرئيس المباشر لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا تحظى الثقة في زملاء العمل لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا تحظى الثقة في حكاما الجامعة لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

أولاً: اختبار المستوى العام للثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حسب أفراد عينة الدراسة
الجدول رقم (4-9): المستوى العام للثقة التنظيمية بأبعادها لأفراد العينة محل الدراسة

المتغير	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	العام المستوى	الترتيب
الثقة في الادارة العليا	2.72	0.775	متوسط	4
الثقة في الرئيس المباشر	3.65	0.905	متوسط	1
الثقة في زملاء العمل	3.20	0.754	متوسط	2
الثقة في حكاما الجامعة	2.74	0.770	متوسط	3
الثقة التنظيمية	3.01	0.63	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كان متوسطا، حيث أخذ متوسطا مرجحا (3.01) يقع ضمن فئة [3.67-2.34] بانحراف معياري (0.63).

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

كما أخذت أبعاد الثقة التنظيمية نفس المستوى المتوسط لكل بعد بالترتيب التالي: المرتبة الأولى لبعدها الثقة في الرئيس المباشر، والمرتبة الثانية لبعدها الثقة في زملاء العمل، والثالثة لبعدها الثقة في حكام الجامعة، أما المرتبة الرابعة لبعدها الثقة في الإدارة العليا.

وبناء على هذا المستوى المتوسط للثقة التنظيمية الناتج عن المستويات المتوسطة لمختلف أبعادها لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، يتوجب على هذه المؤسسات أن تسعى وتحرص جاهدة على رفع هذه المستويات بدراسة السبل التي يمكن أن ترفع من ثقة فئة الأساتذة وخاصة ثقتهم في رئيسهم المباشر.

استنادا على ذلك نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الأولى بفروعها ونحكم عليها، كما يلي:

تحظى الثقة التنظيمية بأبعادها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أساتذتها بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة بمستوى متوسط.

ومن أجل معرفة سبب المستويات المتوسطة لأبعاد الثقة التنظيمية سوف ندرس درجة موافقة الأساتذة لكل فقرة في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية:

1- مستوى الثقة في الإدارة العليا حسب أفراد عينة الدراسة

يحتوي هذا البعد على خمس فقرات وزعت في الاستبانة بالأرقام التالية: (01، 02، 03، 04، 05)،

وبغية تحليلها نلجأ إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات، لمعرفة درجة موافقة أساتذة كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يشرح ذلك:

الجدول رقم (4-10): الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الثقة في الإدارة العليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الموافقة	الترتيب
01	تتسم إدارة الجامعة برفاهية الأستاذ داخل الحرم الجامعي	2,384	0,926	غير موافق	5
02	تحظى إدارة الجامعة بثقة الأساتذة	2,797	0,92	موافق بدرجة متوسطة	2
03	تفضل إدارة الجامعة اتخاذ القرارات التي تكون في صالح الأساتذة	2,763	0,929	موافق بدرجة متوسطة	4
04	تبرر إدارة الجامعة القرارات المتخذة في حق الأساتذة	2,867	0,943	موافق بدرجة متوسطة	1
05	تطبق إدارة الجامعة ما تعد به الأساتذة	2,787	0,947	موافق بدرجة متوسطة	3
///	مستوى بعد الثقة في الإدارة العليا	2.72	0.775	متوسط	///

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS3

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من خلال الجدول يتبين لنا أن مستوى الثقة في الإدارة العليا جاء متوسطا لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في كلية الاقتصاد، مما يدل على أن إدارة مؤسسات التعليم العالي لا تولي اهتماما كبيرا بكسب ثقة موظفيها المتمثلين في أساتذة مؤسسات التعليم العالي، الذين يعتبرون الركيزة الأساسية في نجاح سيرورة المؤسسة التعليمية المتمثلة في مؤسسات التعليم العالي.

ونستطيع أن نعرف مصدر المستوى المتوسط لبعده الثقة في الإدارة العليا، كي نفهم أي الفقرات تحتاج إلى تمحص واهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة الموافقة لكل فقرة، والتي قمنا بترتيبها تنازليا من الدرجة الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

- أخذت الفقرة رقم (04) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " تبرر إدارة الجامعة القرارات المتخذة في حق الأساتذة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.867) وانحراف معياري (0.943)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن الإدارة العليا لا تهتم بشكل كبير بشعور قبول أو رفض الأستاذ للقرارات المتخذة في حقه، هنا يتضح بأنها تنظر للأستاذ كمنفذ للقرارات وحسب، دون الاهتمام بمشاركته كطرف فاعل في القرارات التي تخص الأساتذة.

- أخذت الفقرة رقم (02) المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " تحظى إدارة الجامعة بثقة الأساتذة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.797) وانحراف معياري (0.92)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن الإدارة العليا لا تهتم بشكل كبير بمدى امتلاكها لثقة الأساتذة، فإظهار الإدارة لأهميتها بثقة الموظفين يشعر كل موظف بالأمان وبالتالي يقدم الأفضل لهذه المؤسسة.

- أخذت الفقرة رقم (05) المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " تطبق إدارة الجامعة ما تعد به الأساتذة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.787) وانحراف معياري (0.947)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن الإدارة لا تهتم بشكل كبير بمدى الوفاء بوعودها، فالمصداقية ضرورية لكل إدارة كي تستمر وتنجح في بيئة متغيرة كالتالي نعيشها في العصر الحالي.

- أخذت الفقرة رقم (03) المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " تفضل إدارة الجامعة اتخاذ القرارات التي تكون في صالح الأساتذة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.763) وانحراف معياري (0.929)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن الإدارة لا تهتم بشكل كبير بمصلحة الأستاذ في اتخاذ القرارات، على الرغم من أن أهم مبادئ الإدارة العمومية خدمة الصالح العام (تلبية احتياجات المواطنين)، والأستاذ أهم مواطن يساهم في نجاحها واستمراريتها، فإذا اهتمت الإدارة بمصلحة الأستاذ فإنها تنشئ بما يسمى الإيثار وهو مبدأ أساسي تحتاجه المؤسسة العمومية من موظفيها في وقت الأزمات.

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- أخذت الفقرة رقم (01) المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " تهتم إدارة الجامعة برفاهية الأستاذ داخل الحرم الجامعي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.384) وبانحراف معياري (0.926)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بغير موافق، أي أن الإدارة لا تهتم برفاهية الأستاذ داخل الحرم الجامعي، فالترويج عن النفس كالرياضة وتوفير أندية وغيرها تطبع في قلب الأستاذ الراحة النفسية في مؤسسته وبالتالي ينشئ عامل السلوك الإيجابي داخل الحرم الجامعي.

2- الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم)

يحتوي هذا البعد على خمس فقرات وزعت في الاستبانة بالأرقام التالية: (06، 07، 08، 09، 10)، وبغية تحليلها نلجأ إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات، لمعرفة درجة موافقة أساتذة كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يشرح ذلك:

الجدول رقم (4-11): الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الثقة في الرئيس المباشر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة بدرجة	التقييم
06	أناقش مشاكل العمل مع رئيس القسم بكل أريحية	3,825	0,968	موافق	1
07	أعتبر رئيس القسم جدير بثقتي	3,657	1,061	موافق بدرجة متوسطة	3
08	يتسامح معي رئيس القسم عند ارتكاب خطأ في وظيفتي	3,53	1,029	موافق بدرجة متوسطة	5
09	أعتبر رئيس القسم شخص ودود	3,713	1,032	موافق	2
10	أعتمد على رئيس القسم عندما تواجهني صعوبات في وظيفتي	3,532	1,121	موافق بدرجة متوسطة	4
	الثقة في الرئيس المباشر	3.65	0.905	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS3

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن مستوى الثقة في الرئيس المباشر جاء متوسطا لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في كلية الاقتصاد، مما يدل على أن الأساتذة ليس لديهم الثقة الكافية في رؤساء أقسامهم (الرؤساء المباشرين)، والذي يوضح لنا أن رؤساء أقسام مؤسسات التعليم العالي ليس لديهم الاهتمام الكافي بجذب ثقة الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي، فعلى مؤسسات التعليم العالي أن تهتم بفئة رؤساء الأقسام الذين يخضون بثقة الأساتذة ضمن أقسامهم.

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

كما نستطيع أن نعرف مصدر المستوى المتوسط لبعده الثقة في الرئيس المباشر، كي نفهم أي الفقرات تحتاج إلى تمحص واهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة الموافقة لكل فقرة، والتي قمنا بترتيبها تنازلياً من الدرجة الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

- أخذت الفقرة رقم (01) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " أناقش مشاكل العمل مع رئيس القسم بكل أريحية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.825) وانحراف معياري (0.968)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق، وأخذت الفقرة رقم (09) المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، والتي محتواها: " أعتبر رئيس القسم شخص ودود"، بمتوسط حسابي () وانحراف معياري ()، وهذا يقودنا للحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق، وهذين الفقرتين يعبران لنا بأن الرئيس المباشر يولي اهتماماً بالأساتذة من حيث الاهتمام والمحبة كونه يعتبر جزءاً منهم أي أستاذ وقيادي في نفس الوقت.
- أما الفقرة رقم (07) أخذت المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " أعتبر رئيس القسم جدير بثقتي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.657) وانحراف معياري (1.061)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن الرئيس المباشر لا يمتلك المهارات والكفاءات الكافية لكسب ثقة الأساتذة، فعلى مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بتطوير رؤساء الأقسام بوضع استراتيجية تدريب تكسبهم مهارات وقدرات ترقى لثقة الأستاذ محل الدراسة، الذي يعتبر لبنة تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي.
- أخذت الفقرة رقم (10) المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " أعتد على رئيس القسم عندما تواجهني صعوبات في وظيفتي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.532) وانحراف معياري (1.121)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن الرئيس المباشر ليس لديه الخبرة الكافية لمساعدة الأساتذة، أو أن المسؤوليات التي تقع على عاتقه لا تترك الوقت الكافي لتقديم يد العون للأساتذة، وهذه نتيجة منطقية لأن الأساتذة ينظرون بأن الرئيس لا يملك القدرات والمهارات الكافية (في الفقرة التي قبلها) فكيف يستطيع مساعدتهم في مختلف الصعوبات الوظيفية.
- أخذت الفقرة رقم (08) المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " يتسامح معي رئيس القسم عند ارتكاب خطأ في وظيفتي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.53) وانحراف معياري (1.029)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن الرئيس المباشر لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة محل الدراسة في كثير من الأحيان لا يتسامح معهم عند الأخطاء الوظيفية، وهذه ميزة لها شقين، الشق الإيجابي أنها تجعل الأستاذ يثابر ويتعلم أكثر كي يتقن عمله، والشق السلبي أنه لا يقدم الفرصة الكافية لتصحيح الأخطاء الوظيفية.

3- الثقة في زملاء العمل (الأساتذة)

يحتوي هذا البعد على أربعة فقرات وزعت في الاستبانة بالأرقام التالية: (11، 12، 13، 14)، ولغرض تحليلها نلجأ إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات، لمعرفة درجة موافقة أساتذة كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر تجاه كل فقرة من فقرات بعد الثقة في الزملاء، والجدول التالي يشرح ذلك:

الجدول رقم (4-12): الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الثقة في زملاء العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الموافقة درجة	الترتيب
11	أناقش مشاكلي مع زملائي الأساتذة	3,472	1,005	موافق	1
12	يهتم زملائي الأساتذة برفاهيتي داخل الحرم الجامعي	2,781	0,93	موافق بدرجة متوسطة	4
13	أشارك مع زملائي الأساتذة بمختلف المعلومات حتى ولو كانت لا تهمني	3,287	0,964	موافق بدرجة متوسطة	2
14	يسعى زملائي الاساتذة بتنفيذ برنامج إدارة الجامعة	3,267	0,913	موافق بدرجة متوسطة	3
الثقة في زملاء العمل		3.20	0.754	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS3

من خلال نتائج الجدول يظهر لنا أن مستوى الثقة في زملاء العمل جاء متوسطا لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في كلية الاقتصاد، مما يدل على أن أساتذة مؤسسات التعليم العالي في كلية الاقتصاد يثق بدرجة متوسطة في زملائهم الأساتذة، فعندما تنتشر الثقة بين الموظفين نصل إلى نجاح روح الفريق، التي تؤدي إلى السعي المستمر للموظف نحو الأفضل، وهذا بدوره يمس البيئة التنظيمية وبالتالي نجاح المنظمة في حد ذاتها.

ونستطيع أن نعرف مصدر المستوى المتوسط لبعث الثقة في زملاء العمل، كي نفهم أي الفقرات تحتاج إلى تمحس واهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة الموافقة لكل فقرة، والتي قمنا بترتيبها تنازليا من الدرجة الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

- أخذت الفقرة رقم (11) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " أناقش مشاكلي مع زملائي الأساتذة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.472) وانحراف معياري (1.005)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق، أي أن الأساتذة يستشيرون (الاستشارية) بعضهم بعض في حل مختلف مشاكلهم.

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- أخذت الفقرة رقم (13) المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " أشارك مع زملائي الأساتذة بمختلف المعلومات حتى ولو كانت لا تهمني"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرحح (3.287) وبانحراف معياري (0.964)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن هناك نسبة متوسطة في مشاركة المعلومات بين الأساتذة.
- أخذت الفقرة رقم (14) المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تنص: " يسعى زملائي الاساتذة بتنفيذ برنامج إدارة الجامعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرحح (3.267) وبانحراف معياري (0.913)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن الأساتذة الزملاء يهتمون بشكل متوسط بتنفيذ البرنامج الذي ترنو اليه الادارة وهذا يتوافق أيضا مع الثقة المتوسطة في الإدارة من طرف الأساتذة.
- أخذت الفقرة رقم (12) المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " يهتم زملائي الأساتذة برفاهيتي داخل الحرم الجامعي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرحح (2.781) وبانحراف معياري (0.93)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، وهذا يوضح أنه لا توجد المحبة (الخيرية) بالقدر الكافي بين أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، وهذا ما يتوافق مع المشاركة المتوسطة بين الأساتذة.

4- الثقة في حكمة الجامعة

يحتوي هذا البعد على تسعة فقرات وزعت بين ثلاثة فروع (الدعم، العدالة، الشفافية) في الاستبانة بالأرقام التالية: (15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23)، ولغرض تحليلها نلجأ إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات، لمعرفة درجة موافقة أساتذة كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر تجاه كل فقرة من فقرات بعد الثقة في حكمة الجامعة، والجدول التالي يشرح ذلك:

الجدول رقم (4-13): الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الثقة في حكمة الجامعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتغير المعياري	الدرجة	الترتيب
15	تتبع الجامعة أسلوب الحوار للوصول الى القرارات الاستراتيجية	2,817	0,912	موافق بدرجة متوسطة	4
16	توضع خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة	2,542	1,009	غير موافق	8
17	تستدعي الجامعة الأساتذة ذوي الخبرة في تقديم مقترحات تدعم الجامعة	2,576	0,943	غير موافق	6

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

5	موافق بدرجة متوسطة	0,981	2,701	تصدر الجامعة قرارات إدارية عادلة بين كل الموظفين	18
1	موافق بدرجة متوسطة	0,952	3,195	تعامل الجامعة جميع الموظفين باحترام	19
7	غير موافق	1,007	2,566	توزع الجامعة المهمات الوظيفية حسب المقدرات الذاتية والعلمية للموظفين دون تمييز	20
3	موافق بدرجة متوسطة	0,928	2,867	توفر الجامعة معلومات ذات مصداقية عالية	21
9	غير موافق	0,933	2,408	تقدم الجامعة الفرصة للموظف بمساءلتها	22
2	موافق بدرجة متوسطة	0,992	2,954	يتسم النظام الداخلي للجامعة بقيم أخلاقية تساعد الموظف على العمل	23
	متوسط	0.770	2.74	الثقة في حكمة الجامعة	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS3

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن مستوى الثقة في حكمة الجامعة جاء متوسطا لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في كلية الاقتصاد، مما يدل على أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في كلية الاقتصاد تولي اهتماما لا يرقى إلى المطوب في حكمة تسييرها مع موظفيها لظفر ثقة الأستاذ محل الدراسة.

ونستطيع أن نعرف مصدر المستوى المتوسط لبعث الثقة في حكمة الجامعة، كفي نفهم أي الفقرات تحتاج إلى تمحص واهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة الموافقة لكل فقرة، والتي قمنا بترتيبها تنازليا من الدرجة الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

- أخذت الفقرة رقم (19) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: "تعامل الجامعة جميع الموظفين باحترام"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.195) وانحراف معياري (0.952)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تتمتع بجزء متوسط من عدالة في التعامل (عدالة المعاملات) بين الموظفين.

- أخذت الفقرة رقم (23) المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: "يتسم النظام الداخلي للجامعة بقيم أخلاقية تساعد الموظف على العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.954) وانحراف معياري (0.992)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، وبهذا نجد أن البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر تتمتع بشفافية متوسطة من حيث القيم الأخلاقية.

- أخذت الفقرة رقم (21) المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: "توفر الجامعة معلومات ذات مصداقية عالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.867) وانحراف معياري (0.928)، وبالتالي

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي أن البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر تتمتع بشفافية متوسطة من حيث مصداقية المعلومات.
- أخذت الفقرة رقم (15) المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " تتبع الجامعة أسلوب الحوار للوصول الى القرارات الاستراتيجية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.817) وبانحراف معياري (0.912)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، أي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تحاور موظفيها بدرجة متوسطة من حيث القرارات الاستراتيجية التي تمس مستقبل الجامعة.
 - أخذت الفقرة رقم (18) المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: تصدر الجامعة قرارات إدارية عادلة بين كل الموظفين "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.701) وبانحراف معياري (0.981)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **موافق بدرجة متوسطة**، وبهذا نجد أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تطبق قرارات إجرائية (عدالة اجرائية) بدرجة متوسطة بين مختلف الموظفين.
 - أخذت الفقرة رقم (17) المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: تستدعي الجامعة الأساتذة ذوي الخبرة في تقديم مقترحات تدعم الجامعة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.576) وبانحراف معياري (0.943)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **غير موافق**، وبهذا نجد أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لا تولي أهمية للأساتذة ذوي الخبرة.
 - أخذت الفقرة رقم (20) المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: "توزع الجامعة المهمات الوظيفية حسب المقدرات الذاتية والعلمية للموظفين دون تمييز "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.566) وبانحراف معياري (1.006)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **غير موافق**، هذا يدل على أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لا تتمتع بعدالة بين الموظفين في توزيع المهام (العدالة التوزيعية).
 - أخذت الفقرة رقم (16) المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " توضع خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.542) وبانحراف معياري (1.009)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **غير موافق**، مما يدل على أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لا تهتم بمشاركة جميع الأطراف ذات المصلحة.
 - أخذت الفقرة رقم (22) المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: تقدم الجامعة الفرصة للموظف بمساءلتها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.408) وبانحراف معياري (0.933)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **غير موافق**، مما يدل على أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لا تقدم مجال لموظفيها من أجل مساءلتها عند اتخاذ قرارات تمس الموظفين.

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

المطلب الثالث: اختبار مستوى الالتزام الوظيفي والرضى الوظيفي لعينة الدراسة

من خلال هذا القسم سوف نقوم باختبار فرضيات مستوى الالتزام الوظيفي، والاتجاه العام للرضى الوظيفي؛ وهذا من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير بأبعاده، لمعرفة ما إذا كان المستوى مرتفع والذي يكون ضمن فئة [5-3.68]، أو متوسط يقع ضمن فئة [3.67-2.34]، أو منخفض ضمن فئة [1-2.33]، وأيضا معرفة درجة موافقة كل فقرة من كل بعد كمي ندرك سبب المستوى المتحصل عليه للمتغير وللبعد.

حيث تمثلت فرضية مستوى الالتزام الوظيفي في الفرضية الرئيسية الثانية، مع ثلاثة فرضيات فرعية لها، وبالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الثانية: " لا يحظى الالتزام الوظيفي بأبعاده لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع "

الفرضية الفرعية الأولى: لا يحظى الالتزام الشعوري لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يحظى الالتزام الاستمراري لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يحظى الالتزام الاخلاقي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

أولا: اختبار المستوى العام للالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائرية محل الدراسة
الجدول رقم (4-14): المستوى العام للالتزام الوظيفي بأبعاده لأساتذة مؤسسات التعليم العالي محل
الدراسة

المتغير	الحسابي المتوسط	المتغير المعيارية	العام المستوى	الترتيب
الالتزام الشعوري	3.22	0.702	متوسط	3
الالتزام الاستمراري	3.55	0.776	متوسط	2
الالتزام الاخلاقي	4.06	0.645	مرتفع	1
الالتزام الوظيفي	3.67	0.576	متوسط

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS3

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

يوضح لنا الجدول أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جاء **متوسطا**، حيث أخذ متوسطا مرجحا (3.67) يقع ضمن فئة [2.34-3.67] بانحراف معياري (0.576).

غير أنه أخذ بعد الالتزام الأخلاقي مستوى مرتفع، بخلاف البعدين الآخرين اللذين أخذنا نفس المستوى **المتوسط** للمتغير، وكانت بالترتيب التالي: المرتبة الأولى لبعده الأخلاقي، والمرتبة الثانية لبعده الالتزام الاستمراري، والثالثة لبعده الالتزام الشعوري.

وبناء على هذا المستوى المتوسط للالتزام الوظيفي، يتوجب على هذه المؤسسات أن تسعى وتحرص جاهدة على الحفاظ على المستوى المرتفع للالتزام الأخلاقي للأساتذة وجعله فرصة لكسب ثقة الأساتذة، أما المستوى المتوسط عليها رفع هذه المستويات بدراسة السبل التي يمكن أن ترفع من الالتزام الاستمراري والشعوري لفئة الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

واستنادا لما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الثانية، والفرعية الأولى والثانية ونرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة، فكان الحكم عليها كالتالي:

يحظى الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى متوسط.

"يحظى الالتزام الشعوري لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى متوسط".

"يحظى الالتزام الاستمراري لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى متوسط".

"يحظى الالتزام الأخلاقي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع".

ثانيا: اختبار مستوى ابعاد الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائرية محل الدراسة ومن أجل معرفة سبب المستوى المرتفع والمتوسط لأبعاد الالتزام الوظيفي سوف ندرس درجة موافقة الأساتذة لكل فقرة في كل بعد من أبعاد الالتزام الوظيفي.

1- مستوى الالتزام الشعوري

يحتوي هذا البعد على أربع فقرات وزعت في الاستبانة بالأرقام التالية: (24، 25، 26، 27)، وبغية تحليلها نلجأ إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات، لمعرفة درجة موافقة أساتذة كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر تجاه كل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول التالي يشرح ذلك:

الجدول رقم (4-15): الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الالتزام الشعوري

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	الدرجة	الموافقة (درجة)	الترتيب
24	أشعر أن أي مشكلة بالجامعة جزء من مشاكل الخاصة	3,333	0,825	موافق بدرجة متوسطة	2
25	أشعر بالانتماء القوي للجامعة	3,428	0,824	موافق	1
26	اعتبر الحديث عن وظيفتي خارج ساعات العمل ممثعا	3,076	0,958	موافق بدرجة متوسطة	3
27	تتجانس قيم الشخصية والقيم السائدة في الجامعة	3,04	0,944	موافق بدرجة متوسطة	4
المستوى العام للالتزام الشعوري		3.22	0.702	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS3

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن مستوى الالتزام الشعوري جاء متوسطا لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في كلية الاقتصاد، بمتوسط مرجح (3.22) ضمن فئة [2.34، 3.67]، وبانحراف معياري 0.702، مما يدل على أن الأساتذة لا يملكون عاطفة إيجابية كافية تجاه مؤسساتهم، لهذا يستوجب على مؤسسات التعليم العالي أن تدرس وتطبق الأساليب الناجعة لجعل الأساتذة يشعرون بعاطفة إيجابية تجاه مؤسساتهم.

كما نستطيع أن نعرف مصدر المستوى المتوسط لبعد الالتزام الشعوري، كي نفهم أي الفقرات تحتاج إلى تمحّص واهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة الموافقة لكل فقرة، والتي قمنا بترتيبها تنازليا من الدرجة الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

- أخذت الفقرة رقم (25) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: "أشعر بالانتماء القوي للجامعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.428) وبانحراف معياري (0.824)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق**، مما يؤكد على أن الاساتذة يشعرون بأنهم جزء من مؤسساتهم، وهذا أمر جيد فعلى مؤسسات التعليم العالي استغلال هذه الفرصة وتطويرها كي ترقى وتتميز أكثر.

- أما الفقرة رقم (24) أخذت المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: "أشعر أن أي مشكلة بالجامعة جزء من مشاكل الخاصة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.333) وبانحراف معياري (0.825)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق** بدرجة متوسطة، بما أن الأستاذ يعتبر أنه جزء من الجامعة كما رأينا في الفقرة التي قبلها، فنفسر توسط شعوره بأن أي مشكلة في الجامعة جزء من مشاكله راجع إلى تشعب مهام الأستاذ من تدريس إلى بحث إلى إدارة إذا كان إداري، يجعله لا يهتم كثيرا بمشاكل الجامعة

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

كلها.

- أخذت الفقرة رقم (26) المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " اعتبر الحديث عن وظيفتي خارج ساعات العمل ممتعا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرحح (3.076) وبانحراف معياري (0.958)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، وهذا يفسر بأن الاساتذة محل الدراسة يعتبرون التحدث عن وظائفهم خارج ساعات العمل ممتعا بدرجة متوسطة إما ان الاساتذة يعتبرون ان التحدث عن الوظيفة امر غير لائق كثيرا لمقتضيات السر المهني، إما أن وظيفتهم كأستاذ لا تعجبهم كثيرا، وهذا يستدعي على مؤسسات التعليم العالي توفير جو ملائم يشعر الأستاذ بالسرور في مؤسسته، وهذا لتجنب الضغط الوظيفي.
- أخذت الفقرة رقم (27) المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " تتجانس قيمي الشخصية والقيم السائدة في الجامعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرحح (3.04) وبانحراف معياري (0.944)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، يدل هذا على أن مناخ مؤسسات التعليم العالي لا يتوافق بالشكل الكبير مع قيم الأساتذة محل الدراسة، مما يستوجب على مؤسسات التعليم العالي عند وضع او اتخاذ قرارات أن تدرس القيم الشخصية لأساتذتها، وهذا لتجنب الاغتراب الوظيفي.

2- مستوى الالتزام الاستمراري

يحتوي هذا البعد على خمس فقرات وزعت في الاستبانة بالأرقام التالية: (28، 29، 30، 31، 32)، وبغية تحليلها لنجأ إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات، لمعرفة درجة موافقة أساتذة كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر تجاه كل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول التالي يشرح ذلك:

الجدول رقم (4-16): الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الالتزام الاستمراري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة	الترتيب
28	اعتبر بقائي في وظيفتي الحالية ضرورة	3,871	0,941	موافق	1
29	اشعر بأن لدي فرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه الجامعة	3,811	1,168	موافق	2
30	مغادرة وظيفتي بالجامعة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل	3,61	1,129	موافق	3
31	لولا بذلي الكثير في الجامعة لفكرت بالعمل في جامعة أخرى	3,086	1,199	موافق بدرجة متوسطة	5
32	تمسكي بوظيفتي الحالية يكسبني الكثير مستقبلا	3,394	1,062	موافق بدرجة متوسطة	4
	المستوى العام للالتزام الاستمراري	3.55	0.776	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS3

تظهر نتائج الجدول أن مستوى الالتزام الاستمراري جاء متوسطا لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في كلية الاقتصاد، بمتوسط مرجح (3.55) ضمن فئة [2.34، 3.67]، وبانحراف معياري (0.776)، مما يدل على أن الأساتذة لديهم نية متوسطة أي ليست بالقدر الكافي للاستمرار في مؤسساتهم، لهذا يستوجب على مؤسسات التعليم العالي أن تهتم أكثر بإغراء الأساتذة بأساليب تحفزهم على استمراريتهم في وظائفهم، كي تتجنب مشكل ترك العمل.

كما نستطيع أن نعرف مصدر المستوى المتوسط لبعده الالتزام الاستمراري، كي نفهم أي الفقرات تحتاج إلى تمحس واهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة الموافقة لكل فقرة، والتي قمنا بترتيبها تنازليا من الدرجة الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

- أخذت الفقرة رقم (28) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " اعتبر بقائي في وظيفتي الحالية ضرورة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3,871) وبانحراف معياري (0,941)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق**، مما يؤكد على أن الاساتذة يعتبرون وظيفتهم ضرورة في حياتهم، أولا لتلبية مختلف متطلباتهم المعيشية، وأيضا للحفاظ على مكانتهم المعنوية في المجتمع، وربما حبهم وشغفهم للبحث العلمي.
- أما الفقرة رقم (29) أخذت المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " اشعر بأن لدي فرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه الجامعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.811) وبانحراف معياري (1.168)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق**، مما يدل على أن الأستاذ ليس لديه فرصا كافية للتوظيف في جامعات أخرى كون فرص التوظيف في القطاع العمومي ضئيلة جدا، وهذا ما يفسر أيضا اعتبار بقائه موظفا في الجامعة الحالية ضرورة.
- أخذت الفقرة رقم (30) المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " مغادرة وظيفتي بالجامعة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.61) وبانحراف معياري (1.129)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق**، وهذا يفسر بأن الاستاذ يرى مشاكل تنتظره عند مغادرة وظيفته من بينها، مما يتوافق مع ضالة الفرص في إيجاد وظيفة في جامعة أخرى كما رأينا في الفقرة الثانية، وهذا أيضا يؤكد اعتبار الاساتذة بأن وظيفتهم ضرورة كما رأينا في الفقرة الأولى.
- أخذت الفقرة رقم (32) المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " تمسكي بوظيفتي الحالية يكسبني الكثير مستقبلا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3,394) وبانحراف معياري (1,062)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق بدرجة متوسطة**، مما يفسر بأن الأساتذة يرون بان المكاسب التي يجنونها مستقبلا لا ترقى بدرجة كبيرة لتطلعاتهم، وهذا أيضا يؤكد لنا موافقة الأساتذة على ضرورة الوظيفة وقلة الفرص المتاحة للتحويل وأيضا المشاكل التي يحصل عليها عند مغادرة وظيفته كما رأينا في الفقرات السابقة.

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

- أخذت الفقرة رقم (31) المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " لولا بذلي الكثير في الجامعة لفكرت بالعمل في جامعة أخرى"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3,086) وبانحراف معياري (1,199)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق بدرجة متوسطة، وهذا له مدلولان إما أن الاساتذة لم يقدموا الكثير لجامعاتهم أو أنه ليس لديهم فرص لمغادرة جامعاتهم، والمدلول الأقرب كما رأينا في الفقرات السابقة أنه ليس لديهم فرصا كبيرة في مغادرة جامعاتهم، فالتحويل من جامعة لأخرى يستدعي إجراءات معقدة وصعبة في الجزائر.

3- مستوى الالتزام الاخلاقي

يحتوي هذا البعد على ست فقرات وزعت في الاستبانة بالأرقام التالية: (33، 34، 35، 36، 37، 38)، وبغية تحليلها نلجأ إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات، لمعرفة درجة موافقة أساتذة كلية الاقتصاد بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر تجاه كل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول التالي يشرح ذلك:

الجدول رقم (4-17): الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد الالتزام الاخلاقي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة بدرجة	الترتيب
33	ابدل قصارى جهدي لتحسين سمعة جامعتي	4,016	0,858	موافق	4
34	اعتبر ترك عملي الحالي بالجامعة غير لائقا أخلاقيا	3,38	1,19	موافق بدرجة متوسطة	6
35	احرص على تطبيق قواعد السلوك الاخلاقي في وظيفتي	4,418	0,734	موافق بشدة	2
36	أعتبر نفسي مديناً للجامعة لما لها من فضل في حياتي	3,673	1,07	موافق	5
37	التزم بمظهر يليق بوظيفتي	4,386	0,732	موافق بشدة	3
38	التزم بميثاق الحرم الجامعي (ميثاق أخلاقيات المهنة)	4,466	0,696	موافق بشدة	1
المستوى العام للالتزام الاخلاقي		4.06	0.645	مرتفع	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS3

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الالتزام الاخلاقي جاء مرتفعا لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في كلية الاقتصاد، بمتوسط مرجح (4.06) ضمن فئة [3.68، 5]، وبانحراف معياري (0.645)، مما يدل على أن الأساتذة يلتزمون في تأدية وظائفهم أخلاقيا، وهذا من قيم المجتمع الجزائري المسلم، فتعتبر هذه نقطة إيجابية تمتلكها مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مما يتوجب عليها الحفاظ على هذا المورد المساهم بالدرجة الأولى في تطويرها وبقائها.

كما نستطيع أن نعرف مصدر المستوى المرتفع لبعدهم الالتزام الاخلاقي، كي نفهم أي الفقرات تحتاج إلى

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

تمحّص واهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة الموافقة لكل فقرة، والتي قمنا بترتيبها تنازليا من الدرجة الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

- أخذت الفقرة رقم (38) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " التزم بميثاق الحرم الجامعي (ميثاق أخلاقيات المهنة)"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.466) وانحراف معياري (0.696)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق بشدة**، مما يؤكد على أن الاساتذة يحرصون على تطبيق ميثاق أخلاقيات المهنة المقدم من طرف جامعاتهم، إما من جانب تجنب العقوبات أو من جانب قيمهم الأخلاقية.

- أما الفقرة رقم (35) أخذت المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " احرص على تطبيق قواعد السلوك الاخلاقي في وظيفتي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4,418) وانحراف معياري (0.734)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق بشدة**، مما يدل على أن الأساتذة يتعاملون بسلوك أخلاقي مما يؤكد على الخيار الثاني في الفقرة التي قبلها بأن حرص تطبيق ميثاق أخلاقيات المهنة راجع الى تمتع الأساتذة بقيم أخلاقية.

- أخذت الفقرة رقم (37) المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " التزم بمظهر يليق بوظيفتي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.386) وانحراف معياري (0.732)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق بشدة**، وهذا يبين أن الأساتذة يهتمون وبشدة بمظهرهم الذي يليق بمقام الوظيفة، فنجد الأستاذ يهتم بهندامه للحفاظ على قيمته أمام زملائه وطلبته وكذا صورة جامعته.

- أخذت الفقرة رقم (33) المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " ابدل قصارى جهدي لتحسين سمعة جامعتي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4,016) وانحراف معياري (0.858)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق**، هذا يبين لنا أن الاساتذة يهتمون بصورة الجامعة، لذلك يسعون جاهدين لتحسين صورتها بين المؤسسات الاخرى.

- أخذت الفقرة رقم (36) المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " أعتبر نفسي مديناً للجامعة لما لها من فضل في حياتي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.673) وانحراف معياري (1.07)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق**، يدل بان الأستاذ لا ينكر جميل الجامعة التي عمل بها، مما يفسر سعيه في تحسين صورة الجامعة كما هو في الفقرة السابقة.

- أخذت الفقرة رقم (34) المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " اعتبر ترك عملي الحالي بالجامعة غير لائقا أخلاقيا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.38) وانحراف معياري (1.19)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة **بموافق بدرجة متوسطة**، أي ان الاساتذة ينظرون الى ترك وظائفهم لا يرتبط كثيرا بالجانب الأخلاقي لشخصية الأستاذ، وهذا لأنه كما رأينا سابقا ضالة فرص

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

التوظيف أو التحويل لجامعات أخرى، وأيضا حاجته المادية تفرض عليه البقاء في هذه الوظيفة.

ثالثا: اختبار مستوى الرضى الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائرية محل الدراسة

بهدف معرفة مستوى الرضى الوظيفي، سوف ندرس درجة موافقة الأساتذة محل الدراسة لكل من الرضى الوظيفي وفقرته اللتان تعبران عن بعديه الرضى الجوهري (عن الوظيفة) والرضى عن انتماءه للجامعة (الرضى عن مكان الوظيفة)، والمحددة بالرقمين في الاستبانة (39، 40)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-18): الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو الرضى الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة درجة	الترتيب
39	أشعر بالرضى اتجاه نوع وظيفتي كأستاذ جامعي	3,982	1,11	موافق	1
40	أشعر بالرضى كوني أستاذ موظف في جامعتي الحالية	3,737	1,236	موافق	2
الرضا الوظيفي		3.86	1.036	مرتفع	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS3

يوضح لنا الجدول أعلاه أن مستوى الرضى الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جاء مرتفعا، حيث أخذ متوسطا مرجحا (3.86) يقع ضمن فئة [5-3.68] بانحراف معياري (1.036).

كما تظهر لنا نتائج الجدول بأن استجابات أفراد العينة لفقرات متغير الرضى الوظيفي جاءت كما يلي:

- أخذت الفقرة رقم (39) المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " الرضى عن الوظيفة كأستاذ جامعي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3,982) وبانحراف معياري (1.11)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق، مما يؤكد على أن الاساتذة راضون عن مهنتهم كأستاذة جامعيين (الرضى الجوهري)، لما للمهنة الأستاذ من مكانة راقية في وسط المجتمع الجزائري، فعلى مؤسسات التعليم العالي أن تعرف أسباب رضى الموظف بوظيفته كي تساعد في رفع مستوى الرضى الوظيفي أكثر وتصل لنتائج إيجابية عليها وعلى موظفيها.
- أما الفقرة رقم (40) أخذت المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، والتي تقول: " الرضى عن الوظيفة في الجامعة الحالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.737) وبانحراف معياري (1.236)، وبالتالي نحكم على درجة الموافقة لأفراد العينة بموافق، مما يدل على أن الأساتذة راضون بوجودهم في جامعاتهم الحالية (الرضى العام)، وهذا راجع إلى معدن الأستاذ والذي يقر بالوفاء لجامعته فهو تأقلم مع زملائه وبيئة الجامعة، ولعل هذا من أسباب عدم مغادرته جامعته الحالية.

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الأثر والوساطة لمتغيرات الدراسة

نسعى في هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الأثر التي تم صياغتها من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها، وكنا قد ذكرنا أننا اعتمدنا على برنامجين في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها؛ لذلك اعتمدنا على برنامج (SPSS(V22) لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، بينما اعتمدنا على برنامج Smart-PLS3 في اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وأيضا الفرضية الرئيسية الخامسة، وسوف نختبر كل فرضية في مطلب.

المطلب الأول: اختبار فرضية الأثر بين متغير الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة نقوم باختبار تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) هذا للتأكد من صلاحية النموذج، ونستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لمعرفة قبول أو رفض الفرضية، والتي مفادها:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

وكانت النتائج ممثلة في الجدولين التالي:

الجدول رقم (4-19): تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

مستوى المعنوية Sig (F)	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط (R)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
*0.000	195.676	0.281	0.530	46.736	1	46.736	الانحدار
				0.239	500	119.423	الخطأ
				////	501	166.160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه بأن قيمة (F) المحسوبة حسب اختبار فيشر أخذت قيمة (195.676) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وبالتالي نقول بأنه توجد صلاحية للنموذج لاختبار الفرضية.

ومن جهة أخرى حسب نتائج الجدول ذاته، نجد معامل الارتباط (R) أخذ قيمة (0.530)؛ وهي قيمة موجبة تعبر عن وجود علاقة طردية قوية بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة لمعامل التفسير (R²) أخذ قيمة (0.281) والذي يبين أن درجة التغير في الالتزام الوظيفي المرتبطة بمستوى الثقة التنظيمية

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة مفسرة بنسبة 28.1%، حيث تبقى نسبة 71.9% ضمن هامش الخطأ داخل النموذج أو ضمن متغيرات أخرى.

الجدول رقم (4-20): تحليل الانحدار البسيط **Analysis Simple Regression** لاختبار

أثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	معدل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.205	0.107	////	20.662	0.000*	////
الثقة التنظيمية	0.485	0.035	0.530	13.988	0.000*	يوجد أثر

معادلة الانحدار البسيط:

$$Y = 2.205 + 0.485 X + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

يوضح لنا الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة جاءت أقل من المستوى المفروض (0.05) وأخذت قيمة (0.000)، وذلك لاعتبارات عدة؛ كون أن القيمة الثابتة أخذت قيمة موجبة وهي مقبولة اقتصاديا، وتعبير عن قيمة الالتزام الوظيفي (Y) غير المرتبطة بالمتغير المستقل الثقة التنظيمية (X)، كما نلاحظ أنه كلما زادت قيمة مستوى الثقة التنظيمية لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة بوحدة واحدة زاد مستوى التزامهم الوظيفي بقيمة (0.485)، كما أنه جاءت قيمة T المحسوبة (13.988) أكبر من قيمتها الجدولة، وقيمة معامل الانحدار (Beta) أخذت قيمة موجبة والتي بلغت (0.530)، وهذا ما يفسر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي لأفراد العينة محل الدراسة.

ومما سبق نستنتج رفض الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الثالثة، وقبول الفرض البديل القائل:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام

الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

وهذا يدل على أنه إذا كان أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يرون الثقة في مؤسساتهم فإنهم يلتزمون وظيفيا بتأدية مهامهم البحثية والتعليمية وأيضا خدمة المجتمع، فتندمج أهدافهم بأهداف مؤسساتهم وبالتالي نصل إلى مؤسسات تعليم عالي ذات تميز عالي ذات موارد بشرية ترتقي للعالمية.

تتفق نتائج دراستنا بالنسبة لوجود أثر للثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي؛ مع دراسة (علي حسن القرني، 2017) والتي توصلت بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي والتي تتطلب تصميم دليل إجرائي للكليات والإدارات في جامعة تبوك التي تقدم خدمات للأساتذة بمختلف درجاتهم، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة (Dursun 2015) فأكدت هي الأخرى بوجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمدراء بمركز المقاطعة بتركيا

المطلب الثاني: اختبار فرضية الأثر لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة نقوم باستخدام برنامج Smart-PLS3، وهذا وفق منهجية SEM-PLS باختبار فرضيات الأثر لتحليل المسار، والذي يركز على قيمة (B) معامل المسار (معامل الانحدار) وقيمة كل من T-value و P-value والتي نحصل عليها من برنامج Smart PLS بتطبيق عينة فرعية (5000) باستخدام **Bootstrapping** بفرضية ذات الاتجاهين **Tow-tailed** من نافذة **Path Coefficients**¹:

- معامل الانحدار B (يعبر عن اتجاه العلاقة بين المكونات) وتراوح من -1 الى +1؛ حيث تعني +1 علاقة إيجابية قوية، بينما قيمة (0) وجود علاقة ضعيفة أو غير موجودة، وتعني -1 علاقة سلبية قوية؛
- قيمة T-value أهمية العلاقة كلما كانت $T \geq 1.96$ تكون أحسن؛
- قيمة P-value وهي مستوى الدلالة تكون العلاقة التأثيرية مقبولة وذات دلالة إحصائية إذا كان $p \leq 0.05$ وهذا لمعرفة قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي مفادها:
الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في حكام الجامعة) على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.
حيث قسمت هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية، كما يلي:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة في الإدارة العليا على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة في الرئيس المباشر على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة في زملاء العمل على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة في حكام الجامعة على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

¹- Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, **OP.Cit**

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضيات، والتي تعبر عن معاملات المسار:

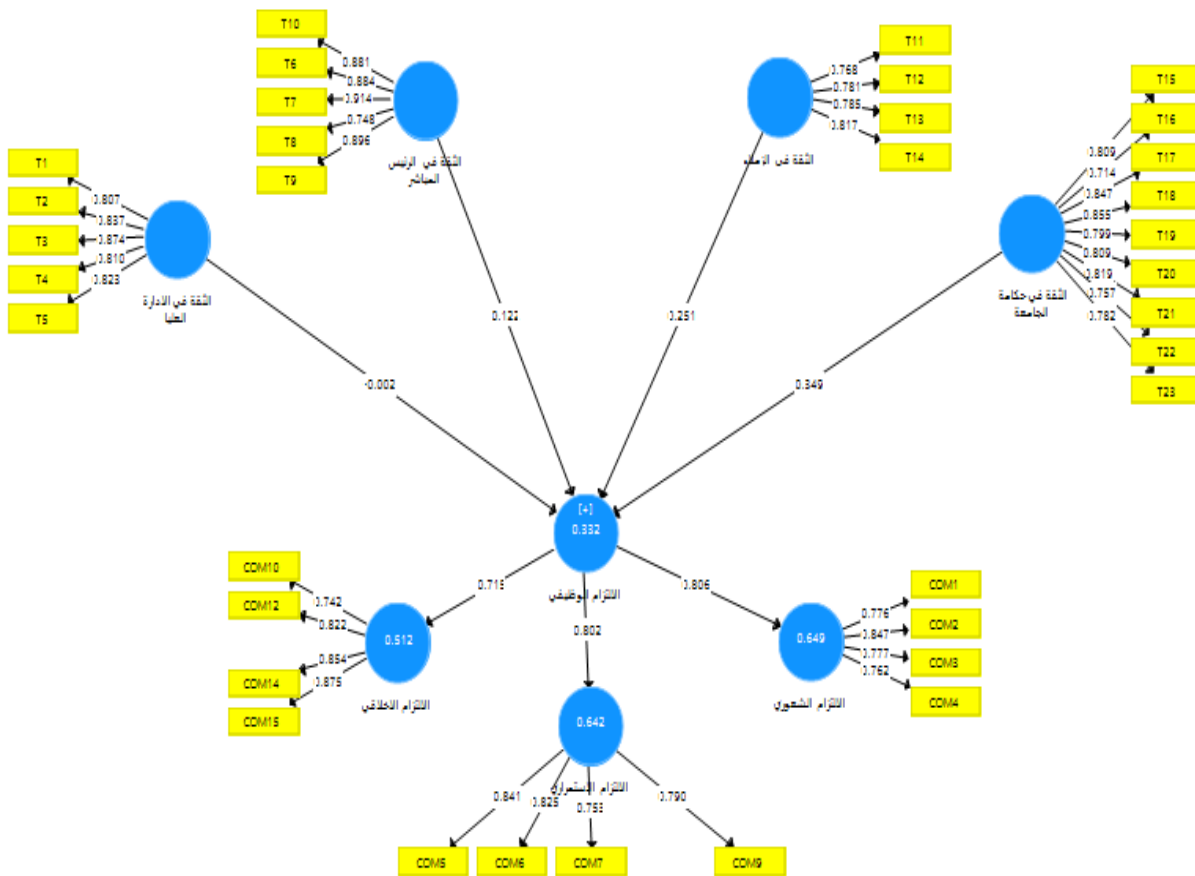
الجدول رقم (4-21): معاملات المسار لأثر أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي

الفرضية	المسار	B	الخطأ المعياري (SE)	T-Value	P-Value	القرار
الفرضية الفرعية الاولى	الثقة في الإدارة العليا ← الالتزام الوظيفي	-0.002	0.064	0.035	0.971	لا يوجد أثر
الفرضية الفرعية الثانية	الثقة في الرئيس المباشر ← الالتزام الوظيفي	0.122	0.047	2.562	*0.010	وجود أثر
الفرضية الفرعية الثالثة	الثقة في زملاء العمل ← الالتزام الوظيفي	0.251	0.042	5.882	**0.000	وجود أثر
الفرضية الفرعية الرابعة	الثقة في حكام الجامعة ← الالتزام الوظيفي	0.349	0.061	5.693	**0.000	وجود أثر

p**≤0.01, p*≤0.05
Bootstrapping= 5000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

الشكل رقم (4-9): معاملات المسارات لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بدون وساطة



المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS3

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من خلال الجدول والشكل أعلاه والذي يدل على العلاقات التآثرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الالتزام الوظيفي، أظهر لنا رفض علاقة تآثرية واحدة من أربع علاقات تآثرية، والتي تعبر عن الفرضيات الفرعية الأربعة التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة، حيث فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعة الالتزام الوظيفي ($R^2=0.332$) بنسبة **33.2%** والباقي لمتغيرات أخرى، بالإضافة إلى أن تأثير الثقة في حكام الجامعة في المرتبة الأولى ويليها الثقة في زملاء العمل بعدها الثقة في الرئيس المباشر، مع عدم وجود تأثير ذو دلالة لمتغير الثقة في الإدارة العليا وكانت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعلاقة التآثرية للثقة في الإدارة العليا مع الالتزام الوظيفي جاءت بمعامل تأثير مباشر سالب وضعيف بقيمة ($B = -0.002$) وجاءت قيمة T-value و P-value على التوالي ($0.971, 0.035$) وهي قيمتان خارج الحدود المسموحة ($p \leq 0.05, T \geq 1.96$)، مما يدل على أنه لا يوجد أثر لثقة الأساتذة محل الدراسة في الإدارة العليا دال إحصائياً على الالتزام الوظيفي لديهم، وعليه قبول الفرضية الصفرية H_0 الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة القائلة:

" لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة في الإدارة العليا على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة"

إضافة إلى أنه العلاقة التآثرية للثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) مع الالتزام الوظيفي جاءت بمعامل تأثير مباشر موجب وضعيف بقيمة ($B = 0.122$) وجاءت قيمة T-value و P-value على التوالي ($2.562, 0.010$) وهما قيمتان ضمن الحدود المسموحة ($p \leq 0.05, T \geq 1.96$)، مما يدل على أنه يوجد أثر لثقة الأساتذة محل الدراسة في الرئيس المباشر دال إحصائياً على الالتزام الوظيفي لديهم، وعليه رفض الفرضية الصفرية H_0 الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة وقبول الفرض البديل القائل:

" يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة في الرئيس المباشر على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة"

كما أن العلاقة التآثرية للثقة في زملاء العمل (الأساتذة) مع الالتزام الوظيفي جاءت بمعامل تأثير مباشر موجب وضعيف بقيمة ($B = 0.251$) وجاءت قيمة T-value و P-value على التوالي ($5.882, 0.000$) وهي قيمتان ضمن الحدود المسموحة ($p \leq 0.05, T \geq 1.96$)، مما يدل على أنه يوجد أثر لثقة الأساتذة محل الدراسة في زملائهم الأساتذة دال إحصائياً على الالتزام الوظيفي لديهم، وعليه رفض الفرضية الصفرية H_0 الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة وقبول الفرض البديل القائل:

" يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقة في زملاء العمل على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة".

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أما العلاقة التأثيرية للثقة في حكامه الجامعة مع الالتزام الوظيفي جاءت بمعامل تأثير مباشر موجب وضعيف بقيمة ($B = 0.349$) وجاءت قيمة T-value و P-value على التوالي ($5.693, 0.000$) وهي قيمتان ضمن الحدود المسموحة ($p \leq 0.05, T \geq 1.96$)، مما يدل على أنه يوجد أثر لثقة الأساتذة محل الدراسة في حكامه جامعاتهم دال إحصائياً على الالتزام الوظيفي لديهم، وعليه رفض الفرضية الصفرية H_0 الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة وقبول الفرض البديل القائل:

" يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الثقة في حكامه الجامعة على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضية توسط الرضى الوظيفي بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي

سوف نختبر في هذا القسم فرضيات الوساطة والمتمثلة في توسط الرضا الوظيفي بين نفس أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي، على النحو التالي:

الفرضية الخامسة: " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في حكامه الجامعة) على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من خلال توسط الرضى الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة".

ففي منهجية PLS-SEM عند اختبار فرضيات الوساطة نعتمد على نفس معايير التحليل التي اعتمدنا عليها في اختبار فرضيات الأثر، ولكن تتغير النوافذ فقط، هنا سوف نستعمل طريقة Bootstrapping لبريشر وهيس (Preacher and Hayes, 2008) لمعرفة دلالة الوساطة، ثم نوع الوساطة، إلى نسبة الوساطة بمؤشر VAF. **أولاً: دلالة الوساطة:** طريقة بريشر وهيس (Preacher and Hayes, 2008) من أجل تأكيد الوساطة؛ حيث يرى بأن الوساطة تتحقق بتوفر شرطين هما:

- الشرط الأول: العلاقة بين المتغير المستقل والتابع من خلال الوسيط ذات دلالة إحصائية (الأثر غير المباشرة)، من نافذة (Indirect Effects) ونفس النتائج نجدها في نافذة (Total Effects)
- الشرط الثاني: مجال الثقة (Lower and Upper level) بين المتغير المستقل والتابع من خلال الوسيط لا يتضمن الصفر (Bootstrapped Confidence Interval) أي (وجود تأثير معنوي للوسيط)؛ ونجد هذا المجال بنسخ جدول العينات من Bootstrapping مع إجراء حسابات في برنامج Excel باستخراج القيم في برنامج SmartPLS من النافذتين (Path Coefficients) للعلاقة المباشرة للمتغير المستقل مع الوسيط من جهة والوسيط مع التابع من جهة أخرى ونافذة Total Indirect Effects من أجل قيم الأثر غير المباشر)

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

ومن اجل التأكد من الشرطين قمنا بدمج جدولي النافذتين Path Coefficients ونافذة Total Indirect Effects في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-22): المسارات المباشرة وغير المباشرة لاختبار الوساطة

الفرضية	المسار	B	(SE)	T-Value	P-Value	القرار
المسار المباشر بين المتغيرات المستقلة والتابع	الثقة في الإدارة العليا ← الرضى الوظيفي	0.231	0.061	3.827	**0.000	وجود أثر
	الثقة في الرئيس المباشر ← الرضى الوظيفي	0.097	0.049	3.198	*0.047	وجود أثر
	الثقة في زملاء العمل ← الرضى الوظيفي	0.120	0.044	2.718	**0.006	وجود أثر
	الثقة في حكام الجامعة ← الرضى الوظيفي	0.195	0.070	2.779	**0.005	وجود أثر
المسار المباشر بين الوسيط والتابع	الرضى الوظيفي ← الالتزام الوظيفي	0.282	0.302	6.621	**0.000	وجود أثر
الأثر غير المباشر لابعاد الثقة على الالتزام الوظيفي من خلال الرضى	الثقة في الادارة العليا ← الرضى ← الالتزام	0.065	0.020	3.222	**0.001	ذات دلالة
	الرئيس المباشر ← الرضى ← الالتزام الوظيفي	0.027	0.014	1.908	0.056	غير دالة
	الثقة في زملاء العمل ← الرضى ← الالتزام الوظيفي	0.034	0.013	2.474	*0.013	ذات دلالة
	الثقة في حكام الجامعة ← الرضى ← الالتزام الوظيفي	0.055	0.020	2.644	**0.008	ذات دلالة

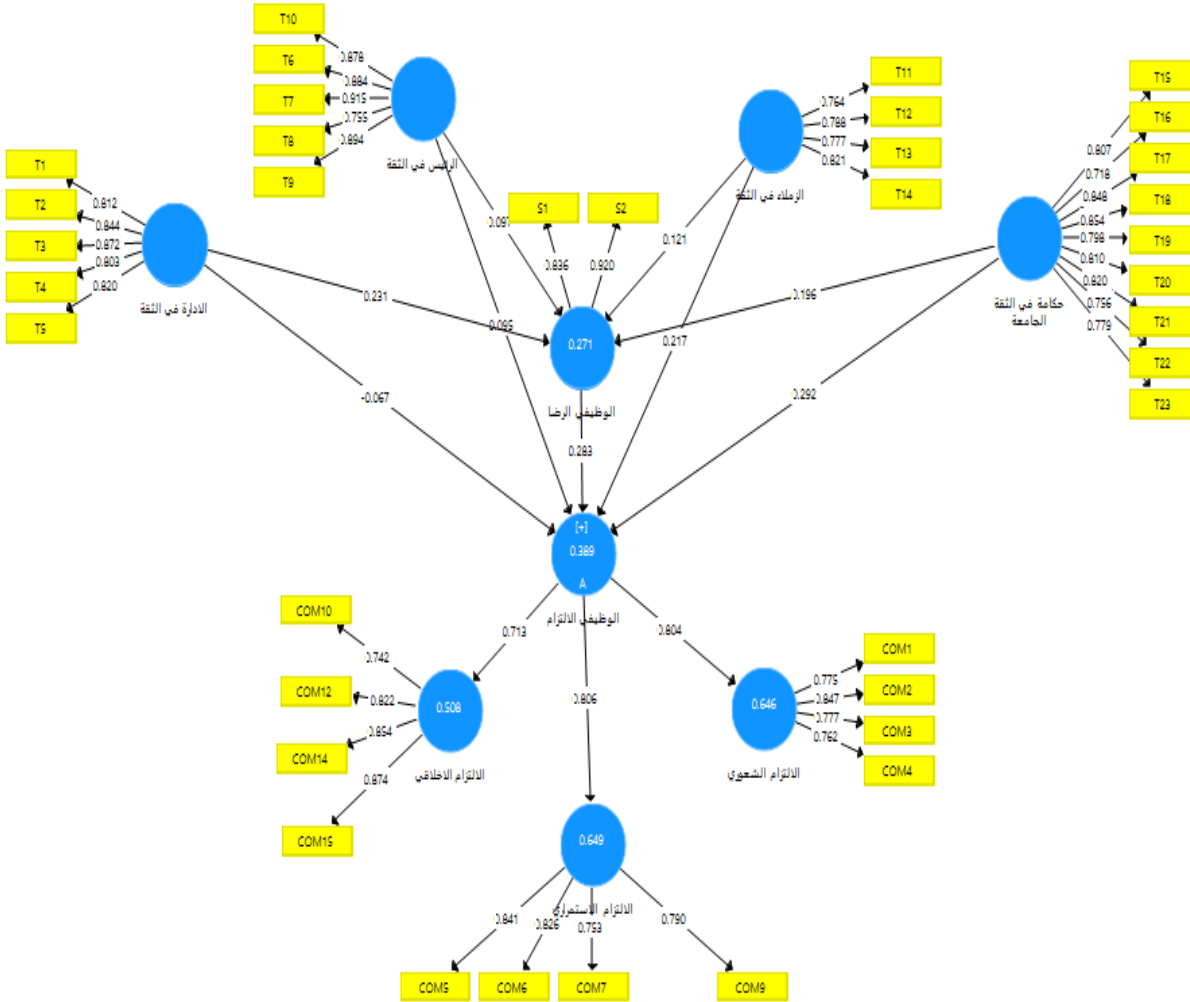
$p^{**} \leq 0.01$, $p^* \leq 0.05$
Bootstrapping= 5000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

والشكل يوضح ذلك:

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الشكل رقم (4-10): معاملات المسارات لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بتفاعل الوسيط (الرضا الوظيفي) لأساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS3

يظهر الجدول والشكل أعلاه بأنه يوجد أثر غير مباشر لكل المتغيرات المستقلة الثقة في (الإدارة العليا، الزملاء، حكاما الجامعة) ماعدا المتغير المستقل (الثقة في الرئيس المباشر) على المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)؛ وذلك على النحو التالي:

العلاقة التأثيرية غير المباشرة لكل من (الثقة في الإدارة العليا ← الرضى ← الالتزام الوظيفي)، (الثقة في الزملاء ← الرضى ← الالتزام الوظيفي)، (الثقة في حكاما الجامعة ← الرضى ← الالتزام الوظيفي) جاءت بمعاملات تأثير غير مباشر (B) ذات علاقات موجبة وضعيفة بقيمة (B) على التوالي (0.055، 0.034، 0.065)، وجاءت قيم T-value و P-value على التوالي (3.222، 0.001)، (2.474، 0.013)، (2.644، 0.008) وهي قيم ضمن الحدود المسموحة ($p \leq 0.05$, $T \geq 1.96$)، وبخطأ معياري ضعيف يقدر ب (2%)،

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

1.3%، 2%؛ وهذا إن دل فإنما يدل على أنه يوجد أثر غير مباشر لثقة الأساتذة محل الدراسة في (الإدارة العليا للجامعة، زملاء العمل، حكامه جامعاتهم) دال إحصائياً على الالتزام الوظيفي؛ ومنه تحقق الشرط الأول للوساطة لهذه الثلاث متغيرات.

غير أن العلاقة التأثيرية غير المباشرة (الثقة في الرئيس المباشر --- الالتزام الوظيفي) جاءت بمعامل تأثير غير مباشر B موجب وضعيف بقيمة (B= 0.027) وبخطأ معياري ضعيف يقدر ب 4%، وجاءت قيمة T-value و P-value على التوالي (1.908، 0.056) وهي قيمتان خارج الحدود المسموحة ($T \geq 0.05$ ، $p \leq 0.05$)، مما يدل على أنه لا يوجد أثر غير مباشر لثقة الأساتذة محل الدراسة في رئيسهم المباشر (رئيس القسم) دال إحصائياً على الالتزام الوظيفي؛ ومنه عدم تحقق الشرط الأول للوساطة لهذا المتغير.

بعد أن قمنا بالتحقق من دلالة الأثر غير المباشر للمسارات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والذي يعبر عن الشرط الأول، نستطيع أن نتقل إلى التحقق من الشرط الثاني المتمثل في أن مجال الثقة لهذا الأثر غير المباشر لا يتضمن الصفر، لكي نؤكد على وجود أثر وساطة للرضى الوظيفي بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، حيث نستعين بحسابات في برنامج Excel مع استعمال قيم المسار المباشر في الجدول أعلاه، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-23): فرضيات الوساطة (تأثير الرضا الوظيفي كوسيط)

المسار	المسار A	المسار B	الأثر غير المباشر	الخطأ المعياري (SE)	T-Value	95% LL	95% UL	القرار
الثقة في الإدارة ← الرضى ← الالتزام	0,231	0,283	0,065	0,020	3,220	0,026	0,105	رفض H ₀
الثقة في الرئيس ← الرضى ← الالتزام	0,097	0,283	0,028	0,014	1,911	-	0,056	قبول H ₀
الثقة في الزملاء ← الرضى ← الالتزام	0,121	0,283	0,034	0,014	2,475	0,007	0,061	رفض H ₀
الثقة في الحكامة ← الرضى ← الالتزام	0,196	0,283	0,055	0,021	2,645	0,014	0,096	رفض H ₀

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel باستخدام مخرجات Smart PLS 3

يظهر الجدول أعلاه أن مجال الثقة [UL-LL] لا يتضمن الصفر في توسط الرضا الوظيفي في العلاقة التأثيرية بين (الثقة في الإدارة العليا والالتزام الوظيفي)، وبين (الثقة في زملاء العمل والالتزام الوظيفي) وبين (الثقة في حكامه الجامعة والالتزام الوظيفي)؛ فأخذت مجالات الثقة على التوالي [0.026، 0.105]، [0.007، 0.061]، [0.014، 0.096]، مما يدل على أن التأثير يختلف عن الصفر عند توسط الرضا الوظيفي بين هذه المتغيرات الثلاثة والالتزام الوظيفي، علاوة على ذلك نجد أن مجال الثقة يتضمن الصفر في توسط الرضى الوظيفي في العلاقة

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

التأثيرية بين (الثقة في الرئيس المباشر والالتزام الوظيفي) بمجال $[-0.001, 0.056]$ وهذا أمر منطقي كون الشرط الاول (دلالة المسار غير المباشر) غير محقق، وكل هذا يبرر لنا الحكم على:

رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرض البديل للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة

والتي تنص على:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للثقة في الإدارة العليا على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بتوسط الرضى الوظيفي"

قبول الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على:

"لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للثقة في الرئيس المباشر على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بتوسط الرضى الوظيفي"

رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرض البديل للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة والتي

تنص على:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للثقة في زملاء العمل على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بتوسط الرضى الوظيفي"

رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرض البديل للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة

والتي تنص على:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للثقة في حكام الجامعة على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بتوسط الرضى الوظيفي".

ثانيا: نوع ونسبة الوساطة

بعد أن أكدنا على وجود أثر وساطة للرضى بين الثقة في (الإدارة العليا، زملاء العمل، حكام الجامعة) والالتزام الوظيفي، سوف نحدد نوع ونسبة الوساطة:

1- نوع الوساطة: على الشكل التالي:¹

- وساطة جزئية (Partial Mediation):

○ وجود الأثرين (المباشر وغير المباشر) بنفس الإشارة (وساطة جزئية تكميلية)

Complomantry، وهذا ما توافق مع وساطة الرضى مع بعدي الزملاء وحكام الجامعة

○ وجود الأثرين أحدهما سالب (وساطة تنافسية) Competitive

¹ - Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt. OP.Cit. pp : 237-238

- وساطة كلية (Full Mediation): عدم وجود أثر مباشر مع وجود أثر غير مباشر (وساطة كلية)، وهذا ما توافق مع وساطة الرضى بين الثقة في الإدارة العليا والالتزام الوظيفي
- عدم وساطة: وجود أو عدم وجود أثر مباشر مع وجود أثر غير مباشر (عدم وساطة)، وهذا ما توافق مع وجود أثر مباشر لبعده الثقة في الرئيس المباشر وعدم وجود أثر غير مباشر في تحقيق الإلتزام الوظيفي.

2- نسبة الوساطة بمؤشر VAF

يحدد مؤشر VAF قياس عملية الوساطة، وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط، من أجل وساطة بسيطة حيث يعرف بالعلاقة التالية:¹

$$VAF = \frac{a \times b}{a \times b + c'} \times 100 = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100$$

حيث:

- a (قيمة B بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط)
- b (قيمة B بين المتغير الوسيط والمتغير التابع)
- c' (قيمة B بين المتغير المستقل والمتغير التابع)
- Indirect effect التأثير غير المباشر
- Total effect التأثير الكلي

وبتعويض نتائج الدراسة في المتغيرات التي لديها وساطة جزئية (الزملاء والحكامه) من برنامج Smart PLS3 نجد:

$$VAF(\text{الزملاء} \dots \text{الرضا} \dots \text{الالتزام}) = \frac{0.121 \times 0.283}{0.121 \times 0.283 + 0.217} \times 100 = \frac{0.034}{0.251} \times 100 = 13.54\%$$

$$VAF(\text{الحكامه} \dots \text{الرضا} \dots \text{الالتزام}) = \frac{0.191 \times 0.283}{0.191 \times 0.283 + 0.292} \times 100 = \frac{0.055}{0.347} \times 100 = 15.85\%$$

الجدول التالي يلخص العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع نوع الوساطة ونسبتها:

¹ - محمد بدوي وآخرون، تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال فرع الأغواط بالجزائر، المجلة العربية للتنمية الادارية، مجلد 39، عدد2، 2019، ص-ص: 237-252، ص:248

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

جدول رقم (4-24): ملخص الفرضيات باستخدام برنامج Smart-PLS

الفرضيات الأثر	الفرضيات توسط الرضى الوظيفي - Inderect Effects				
	تأثير مباشر	تأثيرات غير مباشرة	تأثيرات غير مباشرة	قيمة t	قيمة p
الالتزام... الأذواق... الالتزام	-0.002	0.065	[0.029, 0.109]	3.222	0.001
الالتزام... الرئيس... الالتزام	0.122	0.027	[0.0007, 0.057]	1.908	0.056
الالتزام... الزملاء... الالتزام	0.251	0.034	[0.009, 0.064]	2.475	0.013
الحكام... الالتزام	0.349	0.055	[0.016, 0.098]	2.644	0.008
R²	الالتزام الوظيفي (R ² = 0.332) الرضى الوظيفي (R ² = 0.272)				
نسبة الوساطة	وساطة كلية	لا توجد وساطة	وساطة جزئية (تكميلية)	وساطة جزئية (تكميلية)	
VAF %	//////	////////	13.54	15.85	

p**<0.01, p*<0.05
Bootstrapping= 5000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الجدول أعلاه يعتبر كخلاصة لنتائج اختبار فرضيات الأثر، فهو يبرز لنا الفرضيات ذات الأثر المباشر والفرضيات ذات الأثر غير المباشر، كي يسهل علينا عملية فهم أهمية إدخال وساطة الرضى في العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الالتزام الوظيفي ونستطيع شرحها على النحو التالي:

من الملاحظ أن العلاقة التأثيرية المباشرة بين الثقة في الإدارة العليا وبين الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة لم تكن موجودة (غير دالة إحصائيا)، ولكن عندما تدخل الرضى الوظيفي للأساتذة أصبح هناك أثر (دال إحصائيا) ومنه تحققت الوساطة وهي وساطة كلية، ويمكن هذا يرجع الى قلة الاحتكاك المباشر للأستاذ مع الإدارة العليا (رئاسة الجامعة) مما أكد على حسن اختيارنا للمتغير الوسيط المتمثل في الرضى الوظيفي، وهذه النتيجة تستوجب على صناع قرار الإدارات العليا في الجامعات الجزائرية أن تهتم بدراسة السبل التي تجعل الأستاذ الجامعي يحظى برضا وظيفي عن وظيفته كأستاذ جامعي وعن الرضى بالجامعة التي ينتمي إليها، وهذا سيؤكد كسب ثقة الاستاذ في الإدارة العليا من جهة والوصول الى الالتزام الوظيفي من جهة أخرى.

وبالرغم من أنه يوجد اثر معنوي بين الرئيس المباشر (رئيس القسم) والالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة (دالة إحصائيا)، فعندما توسط الرضى الوظيفي العلاقة التأثيرية بين الرئيس والأساتذة أصبحت غير دالة إحصائيا، وهذا يبين عدم أهمية الرضى الوظيفي للأستاذ في تأثر التزامه الوظيفي بثقته في رئيسته المباشر، ويمكن هذا يرجع الى ان الأستاذ يعتبر رئيس القسم زميل قبل كونه رئيس.

إضافة الى ذلك نجد ثقة الأساتذة محل الدراسة في زملاء العمل (الأساتذة) تؤثر تأثيرا موجبا في مدى التزامهم الوظيفي أي علاقة تأثيرية (دالة إحصائيا)، ولما أضفنا متغير الرضى الوظيفي كمتغير وسيط لذات العلاقة التأثيرية أبدى تأثيره الإيجابي هو الآخر (دال إحصائيا)، مما يعبر عن وساطة جزئية تكميلية وبنسبة 13.54%.

وإذا نظرنا إلى متغير الثقة في حكامه الجامعة فإنه أظهر هو الآخر تأثيره الإيجابي (دال إحصائيا) على الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة، وأيضا عندما تدخل متغير الرضى الوظيفي في نفس العلاقة أظهر تأثيرا إيجابيا (دال إحصائيا)، مما يؤكد عن وساطة جزئية تكميلية وبنسبة 15.85%.

كما نستنتج أن قيمة ($R^2 = 0.388$) في وجود المتغير الوسيط أكبر من ($R^2 = 0.332$) في غياب الوسيط ومن هنا تظهر أهمية الوساطة، وهذا يعكس مدى مساهمة الرضى الوظيفي في زيادة تأثير الثقة التنظيمية لتحقيق الالتزام الوظيفي، أي أن زيادة إهتمام مؤسسات التعليم العالي بأبعاد الثقة التنظيمية في ظل وجود الرضى الوظيفي للأساتذة سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحقيق إلتزام وظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الفروق لمتغيرات الدراسة

بعد اختبار مختلف فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الاساسية من الثقة التنظيمية بأبعادها والالتزام بأبعاده في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة، تنتقل إلى اختبار فرضيات لا تقل أهمية عنها ألا وهي فرضيات الفروق لهذه المتغيرات الاساسية مع المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وسوف نعتمد على برنامج SPSS V22 لاختبار فرضيات الدراسة، والتي قسمت لفرضيتين رئيسيتين، وسوف نتناول كل منهما في مطلب والمطلب الآخر حول اختبار مصدر الفروق.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الفروق لمتغير الثقة التنظيمية

من أجل اختبار إمكانية وجود اختلافات في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر حول الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة فإننا سوف نعتمد على الاختبارات اللامعلمية كما ذكرنا آنفا، كون بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وتجسدت فرضية الفروق للثقة التنظيمية في الفرضية الرئيسية السادسة والتي صيغت بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، السلك المهني، الخبرة المهنية، منطقة الجامعة، تقلد المسؤولية الإدارية).

وهذه الفرضية هي الأخرى تتفرع إلى ثمانية فرضيات جزئية، لذلك سوف نختبر كل واحدة على حدة، بالشكل التالي:

أولا: اختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية باختلاف الجنس

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس"، استخدمنا اختبار لا معلمية لعينتين مستقلتين (-2Independent Samples) والمتمثل في اختبار مانوتني (Mann Whitney)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية

تبعاً لمتغير الجنس

Sig	Z	المتغير	الجنس
0.296	- 1.045	الثقة في الإدارة العليا	ذكر: 286
0.065	- 1.848	الثقة في الرئيس المباشر	أنثى: 216
0.087	- 1.709	الثقة في زملاء العمل	الكل: 502
0.908	- 0.115	الثقة في حكام الجامعة	
0.553	- 0.594	الثقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الثقة التنظيمية وأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكام الجامعة)، فأخذت القيم على التوالي (0.553، 0.296، 0.065، 0.087، 0.908)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الأربعة باختلاف متغير النوع الاجتماعي.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف نوعهم الاجتماعي (ذكر، أنثى)، ولهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الأربعة. واستناداً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة السادسة، والتي تنص على أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس".

ثانياً: اختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية باختلاف متغير العمر

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر"، استخدمنا اختبار لا معلمي لأكثر من عينتين مستقلتين (-K Independent Samples) والمتمثل في اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-26): نتائج إختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر

Sig	Chi-Square	المتغير	متغير العمر
0.150	3.795	الثقة في الإدارة العليا	أقل من 40 سنة: 251 من 40 سنة الى 50 سنة: 199 أكثر من 50 سنة: 52 العينة ككل: 502
0.614	0.974	الثقة في الرئيس المباشر	
0.146	3.855	الثقة في زملاء العمل	
0.485	1.447	الثقة في حكاما الجامعة	
0.705	0.698	الثقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم كاي سكوير Chi-Square للثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكاما الجامعة)، أخذت القيم على التوالي (3.795، 3.855، 1.447)، كما أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الثقة التنظيمية وأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكاما الجامعة)، فأخذت القيم على التوالي (0.705، 0.150، 0.614، 0.146، 0.485)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة باختلاف متغير العمر. وعليه يتضح لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم، ولهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة. واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة، والتي تنص على أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر".

ثالثا: اختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية باختلاف الحالة الاجتماعية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"، استخدمنا اختبار لا معلمي لعينتين مستقلتين (2Independent-Samples) والمتمثل في إختبار مانوتني (Mann Whitney)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات الالاعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-27): نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

Sig	Z	المتغير	الحالة الاجتماعية
0.259	- 1.129	الثقة في الإدارة العليا	أعزب: 89
0.069	- 1.821	الثقة في الرئيس المباشر	متزوج: 413
0.870	-0.164	الثقة في زملاء العمل	الكل: 502
0.985	- 0.019	الثقة في حكامه الجامعة	
0.459	- 0.740	الثقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الثقة التنظيمية وأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكامه الجامعة)، فأخذت القيم على التوالي (0.459، 0.259، 0.069، 0.870، 0.985)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الأربعة باختلاف متغير الحالة الاجتماعية.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف حالتهم الاجتماعية سواء أكان أعزب أو متزوج، فلهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الأربعة.

واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة السادسة، والتي تنص على أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"

رابعا: اختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية باختلاف متغير الرتبة الوظيفية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية"، استخدمنا اختبار لا معلمي لأكثر من عينتين مستقلتين (K Independent-Samples) والمتمثل في اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (4-28): نتائج إختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الثقة

التنظيمية تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية

Sig	Chi-Square	المتغير	متغير الرتبة الوظيفية
0.682	0.767	الثقة في الإدارة العليا	أستاذ مساعد: 84
0.875	0.267	الثقة في الرئيس المباشر	أستاذ محاضر: 354
0.363	2.026	الثقة في زملاء العمل	بروفيسور: 64
0.656	0.845	الثقة في حكام الجامعة	العينة ككل: 502
0.642	0.886	الثقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم كاي سكوير Chi-Square للثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكام الجامعة)، أخذت القيم على التوالي (0.767، 0.875، 0.267، 2.026، 0.845)، كما أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الثقة التنظيمية وأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكام الجامعة)، فأخذت القيم على التوالي (0.642، 0.682، 0.875، 0.363، 0.656)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة باختلاف متغير رتبهم الوظيفية.

وعليه يتضح لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف رتبهم الوظيفية سواء أستاذ مساعد أو أستاذ محاضر أو بروفيسور، ولهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة.

واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة السادسة، والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية".

خامسا: اختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية باختلاف متغير مكان السكن

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير مكان السكن"، استخدمنا اختبار لا معلمي لعينتين مستقلتين (2Independent-Samples) والمتمثل في إختبار مانوتني (Mann Whitney)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللاحتمالية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-29): نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعا لمتغير مكان السكن

Sig	Z	المتغير	مكان السكن
0.989	-0.013	الثقة في الإدارة العليا	داخل ولاية الجامعة: 381
0.935	- 0.082	الثقة في الرئيس المباشر	خارج ولاية الجامعة: 121
0.973	-0.034	الثقة في زملاء العمل	العينة ككل: 502
0.715	- 0.365	الثقة في حكام الجامعة	
0.892	- 0.136	الثقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الثقة التنظيمية وأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكام الجامعة)، فأخذت القيم على التوالي (0.892، 0.989، 0.935، 0.973، 0.715)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الأربعة باختلاف متغير مكان السكن.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مقر سكنهم سواء أكانوا داخل ولاية الجامعة أو خارجها، فلهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الأربعة.

واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية السادسة، والتي تنص على أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير مكان السكن"

سادسا: اختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية باختلاف متغير الخبرة المهنية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، استخدمنا اختبار لا معلمي لأكثر من عينتين مستقلتين (K Independent-Samples) والمتمثل في اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H)، لمعرفة ما إذا كانت

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-30): نتائج اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

Sig	Chi-Square	المتغير	متغير الخبرة المهنية
0.901	0.208	الثقة في الإدارة العليا	أقل من 5 سنوات: 59 من 5 سنوات إلى 10 سنوات: 159 أكثر من 10 سنوات: 284 العينة ككل: 502
0.486	1.443	الثقة في الرئيس المباشر	
0.385	1.910	الثقة في زملاء العمل	
0.434	1.669	الثقة في حكام الجامعة	
0.717	0.666	الثقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم كاي سكوير Chi-Square للثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكام الجامعة)، أخذت القيم على التوالي (0.208، 0.486، 1.443، 1.910، 1.669)، كما أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الثقة التنظيمية وأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكام الجامعة)، فأخذت القيم على التوالي (0.717، 0.901، 0.486، 0.385، 0.434)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة باختلاف متغير الخبرة المهنية.

وعليه يتضح لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم المهنية سواء أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، ولهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة.

واستناداً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية السادسة، والتي

تنص على أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

سابعاً: اختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية باختلاف متغير موقع الجامعة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير موقع الجامعة"، استخدمنا اختبار لا معلمي لأكثر من عينتين مستقلتين (K Independent-Samples) والمتمثل في إختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-31): نتائج إختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير موقع الجامعة

Sig	Chi-Square	المتغير	متغير موقع الجامعة
0.165	3.605	الثقة في الإدارة العليا	وسط: 250
0.419	1.738	الثقة في الرئيس المباشر	شرق: 183
0.150	3.789	الثقة في زملاء العمل	غرب: 69
0.409	1.786	الثقة في حكامه الجامعة	العينة ككل: 502
0.321	2.271	الثقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم كاي سكوير Chi-Square للثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكامه الجامعة)، أخذت القيم على التوالي (3.605، 1.738، 3.789، 1.786)، كما أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الثقة التنظيمية وأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكامه الجامعة)، فأخذت القيم على التوالي (0.321، 0.165، 0.419، 0.150، 0.409)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة باختلاف متغير موقعهم الجامعي.

وعليه يتضح لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف موقعهم الجامعي سواء أكانوا ينتمون إلى جامعات الوسط أو الشرق أو الغرب، ولهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة.

واستناداً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية السادسة، والتي

تنص على أنه:

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير موقع الجامعة".

ثامنا: اختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية باختلاف متغير تقلد مسؤولية إدارية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير تقلد مسؤولية إدارية"، استخدمنا اختبار لا معلمي لعينتين مستقلتين (2Independent-Samples) والمتمثل في اختبار مانوتني (Mann Whitney)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فتتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-32): نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الثقة التنظيمية تبعا لمتغير تقلد مسؤولية إدارية

Sig	Z	المتغير	تقلد مسؤولية إدارية
0.098	-1.655	الثقة في الإدارة العليا	لا: 346
0.194	- 1.299	الثقة في الرئيس المباشر	نعم: 156
0.385	-0.886	الثقة في زملاء العمل	العينة ككل: 502
0.125	- 1.532	الثقة في حكام الجامعة	
0.159	- 1.410	الثقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الثقة التنظيمية وأبعادها الأربعة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس، الثقة في الزملاء، الثقة في حكام الجامعة)، فأخذت القيم على التوالي (0.098، 0.194، 0.385، 0.125)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الأربعة باختلاف متغير تقلد مسؤولية إدارية.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم سواء تقلدوا مسؤولية إدارية من قبل أم لا، فلهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الأربعة. واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثامنة من الفرضية الرئيسية السادسة، والتي تنص على أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغير تقلد مسؤولية إدارية" ونتيجة لما سبق نستنتج أننا نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية السادسة بجميع متغيراتها الديمغرافية، كما يلي:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، السلك المهني، الخبرة المهنية، منطقة الجامعة، تقلد المسؤولية الإدارية)." .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي

من أجل اختبار إمكانية وجود اختلافات في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر حول التزامهم الوظيفي بأبعاده الثلاثة فإننا سوف نعتمد على الاختبارات اللامعلمية كما ذكرنا آنفا، كون بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وتجسدت فرضية الفروق للالتزام الوظيفي في الفرضية الرئيسية السابعة والتي صيغت بالشكل التالي: الفرضية الرئيسية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، السلك المهني، الخبرة المهنية، منطقة الجامعة، تقلد المسؤولية الإدارية). وهذه الفرضية هي الأخرى تتفرع إلى ثمانية فرضيات جزئية، لذلك سوف نختبر كل واحدة على حدة، بالشكل التالي:

أولاً: اختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي باختلاف الجنس

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس"، استخدمنا اختبار لا معلمي لعينتين مستقلتين (-Independent Samples) والمتمثل في اختبار مانوتني (Mann Whitney)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-33): نتائج إختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي

تبعا لمتغير الجنس

الجنس	المتغير	Z	Sig
الكل: 502 ذكور: 286 أنثى: 216	الالتزام الشعوري	-2.091	0.036
	الالتزام الاستمراري	-0.836	0.403
	الالتزام الاخلاقي	- 1.099	0.272
	الالتزام الوظيفي ككل	- 0.462	0.644

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير الالتزام الوظيفي جاءت أكبر من 0.05، فأخذت قيمة (Sig = 0.644)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير الجنس.

وذلك بالرغم من أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد الالتزام الوظيفي جاءت بين أكبر وأصغر من 0.05، حيث أخذ بعد الالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي قيما أكبر من 0.05 على التوالي (0.403، 0.272)، وجاءت قيمة مستوى الدلالة لبعده الالتزام الشعوري بقيمة أقل من 0.05، فأخذت قيمة (0.036)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي ببعده الالتزام الاستمراري والالتزام الاخلاقي باختلاف متغير الجنس من جهة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الشعوري باختلاف متغير الجنس من جهة. وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف جنسهم (ذكر، أنثى)، ولهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الالتزام الوظيفي مع بعده الالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي، مع أنه توجد فروق في إجابات الأساتذة حول متغير الالتزام الشعوري تعزى لجنسهم (ذكر، أنثى). واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة

مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس"

ثانيا: اختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير العمر

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير العمر"، استخدمنا اختبار لا معلمي لأكثر من عينتين مستقلتين (K)

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-34): نتائج اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير

الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير العمر

Sig	Chi-Square	المتغير	متغير العمر
0.262	2.675	الالتزام الشعوري	أقل من 40 سنة: 251
0.066	5.442	الالتزام الاستمراري	من 40 سنة الى 50 سنة: 199
0.013	8.703	الالتزام الاخلاقي	أكثر من 50 سنة: 52
0.031	6.977	الالتزام الوظيفي ككل	العينة ككل: 502

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير Chi-Square لمتغير الالتزام الوظيفي تساوي (6.977)، وأن قيمة مستوى الدلالة لمتغير الالتزام الوظيفي جاءت أقل من 0.05، فأخذت قيمة (Sig=0.031)، مما يستدعي بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير العمر.

وذلك بالرغم من أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد الالتزام الوظيفي جاءت بين أكبر وأصغر من 0.05، حيث أخذ بعد الالتزام الشعوري والالتزام الاستمراري قيما أكبر من 0.05 على التوالي (0.262، 0.066)، وجاءت قيمة مستوى الدلالة لبعده الالتزام الاخلاقي بقيمة أقل من 0.05، فأخذت قيمة (0.013)، مما يفسر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول بعدي الالتزام الوظيفي (الالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي) باختلاف متغير العمر من جهة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي ككل مع بعده الالتزام الأخلاقي باختلاف متغير العمر من جهة أخرى.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم (أقل من 40 سنة، من 40 سنة الى 50 سنة، أكثر من 50 سنة) حول متغير الالتزام الوظيفي مع بعده الالتزام الاخلاقي، مع أنه لا توجد فروق في إجابات الأساتذة حول بعديه الآخرين (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري) تعزى لأعمارهم.

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

واستنادا على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السابعة، والتي تنص على أنه:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير العمر".

ثالثا: اختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"، استخدمنا اختبار لا معلمي لعينتين مستقلتين (-2Independent Samples) والتمثل في اختبار مانوتني (Mann Whitney)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فتتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-35): نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي

تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	المتغير	Z	Sig
أعزب: 89 متزوج: 413 الكل: 502	الالتزام الشعوري	- 0.098	0.922
	الالتزام الاستمراري	- 0.295	0.768
	الالتزام الاخلاقي	-0.921	0.357
	الالتزام الوظيفي ككل	- 0.493	0.622

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الالتزام الوظيفي وأبعاده الثلاثة (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام الاخلاقي)، فأخذت القيم على التوالي (0.922، 0.768، 0.357)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي مع أبعاده الثلاثة باختلاف متغير الحالة الاجتماعية.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف حالتهم الاجتماعية سواء أكان الأستاذ أعزب او متزوج، فلهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الالتزام الوظيفي بأبعاده.

واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السابعة، كالتالي:

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"

رابعا: اختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير الرتبة الوظيفية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية"، استخدمنا اختبار لا معلمي لأكثر من عيتين مستقلتين (K Independent-Samples) والمتمثل في اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-36): نتائج اختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير

الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية

Sig	Chi-Square	المتغير	متغير الرتبة الوظيفية
0.431	1.682	الالتزام الشعوري	أستاذ مساعد: 84
0.060	5.624	الالتزام الاستمراري	أستاذ محاضر: 354
0.027	7.208	الالتزام الأخلاقي	بروفيسور: 64
0.050	6.002	الالتزام الوظيفي ككل	العينة ككل: 502

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير Chi-Square لمتغير الالتزام الوظيفي تساوي (6.002)، وأن قيمة مستوى الدلالة لمتغير الالتزام الوظيفي جاءت مساوية لمستوى الدلالة المعيارية ($Sig=0.05$)، مما يستدعي بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير الرتبة الوظيفية.

وذلك بالرغم من أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد الالتزام الوظيفي جاءت بين أكبر وأصغر من 0.05، حيث أخذ بعد الالتزام الشعوري والالتزام الاستمراري قيما أكبر من 0.05 على التوالي (0.431، 0.060)، وجاءت قيمة مستوى الدلالة لبعده الالتزام الأخلاقي بقيمة أقل من 0.05، فأخذت قيمة (0.027)، مما يفسر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول بعدي الالتزام الوظيفي (الالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي) باختلاف متغير الرتبة الوظيفية من جهة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي ككل مع بعده الالتزام الأخلاقي

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

باختلاف متغير الرتبة الوظيفية من جهة أخرى.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف رتبهم الوظيفية (أستاذ مساعد، أستاذ محاضر، بروفيسور) حول متغير الالتزام الوظيفي مع بعده الالتزام الاخلاقي، مع أنه لا توجد فروق في إجابات الأساتذة حول البعدين الآخرين (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري) تعزى لرتبهم الوظيفية.

واستنادا على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السابعة، والتي تنص على أنه:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية".

خامسا: اختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير مكان السكن

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير مكان السكن"، استخدمنا اختبار لا معلمي لعينتين مستقلتين (-2Independent Samples) والمتمثل في اختبار مانوتني (Mann Whitney)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-37): نتائج اختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي

تبعاً لمتغير مكان السكن

Sig	Z	المتغير	مكان السكن
0.874	-0.159	الالتزام الشعوري	داخل ولاية الجامعة: 381
0.027	- 2.209	الالتزام الاستمراري	خارج ولاية الجامعة: 121
0.437	-0.778	الالتزام الاخلاقي	العينة ككل: 502
0.182	-1.334	الالتزام الوظيفي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير الالتزام الوظيفي جاءت أكبر من 0.05، فأخذت قيمة $(Sig = 0.182)$ ، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير مكان السكن.

وذلك بالرغم من أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد الالتزام الوظيفي جاءت بين أكبر وأصغر من 0.05، حيث

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أخذ بعد الالتزام الشعوري والالتزام الأخلاقي قيما أكبر من 0.05 على التوالي (0.874, 0.437)، وجاءت قيمة مستوى الدلالة لبعده الالتزام الاستمراري بقيمة أقل من 0.05، فأخذت قيمة (0.027)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي ببعده الالتزام الشعوري والالتزام الأخلاقي باختلاف متغير مكان السكن من جهة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الاستمراري باختلاف متغير مكان السكن من جهة.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مكان سكنهم داخل أو خارج ولاية الجامعة، ولهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الالتزام الوظيفي مع بعده الالتزام الشعوري والالتزام الأخلاقي، مع أنه توجد فروق في إجابات الأساتذة حول متغير الالتزام الاستمراري تعزى لمكان سكنهم.

ومما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية السابعة، والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير مكان السكن" سادسا: اختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير الخبرة المهنية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig(\alpha) \leq 0.05$) في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، استخدمنا اختبار لا معلمي لأكثر من عينتين مستقلتين (K Independent-Samples) والمتمثل في إختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فتتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): نتائج إختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير

الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية

Sig	Chi-Square	المتغير	متغير الخبرة المهنية
0.784	0.487	الالتزام الشعوري	أقل من 5 سنوات: 59
0.011	8.948	الالتزام الاستمراري	من 5 سنوات إلى 10 سنوات: 159
0.146	3.842	الالتزام الأخلاقي	أكثر من 10 سنوات: 284
0.204	3.178	الالتزام الوظيفي ككل	العينة ككل: 502

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة كاي سكوير Chi-Square لمتغير الالتزام الوظيفي تساوي (3.178)، وأن قيمة مستوى الدلالة لمتغير الالتزام الوظيفي جاءت أكبر من 0.05، فأخذت قيمة (Sig = 0.204)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير الخبرة المهنية.

وذلك بالرغم من أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد الالتزام الوظيفي جاءت بين أكبر وأصغر من 0.05، حيث أخذ بعد الالتزام الشعوري والالتزام الأخلاقي قيما أكبر من 0.05 على التوالي (0.146، 0.784)، وجاءت قيمة مستوى الدلالة لبعدها الاستمراري بقيمة أقل من 0.05، فأخذت قيمة (0.011)، مما يفسر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول بعدي الالتزام الوظيفي (الالتزام الشعوري والالتزام الأخلاقي) باختلاف متغير الخبرة المهنية من جهة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام الاستمراري باختلاف متغير الخبرة المهنية من جهة أخرى.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم المهنية حول متغير الالتزام الوظيفي مع بعديه الالتزام الشعوري والالتزام الأخلاقي، مع أنه توجد فروق في إجابات الأساتذة حول الالتزام الاستمراري تعزى لخبرتهم المهنية.

واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية السابعة، والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

سابعاً: اختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي باختلاف موقع الجامعة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لموقع الجامعة"، استخدمنا اختبار لا معلمي لأكثر من عينتين مستقلتين (Kruskal-Wallis H)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-39): نتائج إختبار كروسكال وليز (Kruskal-Wallis H) لاختبار الفروق لمتغير

الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير موقع الجامعة

Sig	Chi-Square	المتغير	متغير موقع الجامعة
0.984	0.033	الالتزام الشعوري	وسط: 250
0.831	0.370	الالتزام الاستمراري	شرق: 183
0.783	0.490	الالتزام الاخلاقي	غرب: 69
0.982	0.036	الالتزام الوظيفي ككل	العينة ككل: 502

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم كاي سكوير Chi-Square لمتغير الالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام الاخلاقي)، أخذت القيم على التوالي (0.036، 0.033، 0.370)، (0.490)، كما أن قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05 لكل من الالتزام الوظيفي وأبعاده الثلاثة (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري، الالتزام الاخلاقي)، فأخذت القيم على التوالي (0.982، 0.984، 0.831، 0.783)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة باختلاف متغير موقعهم الجامعي.

وعليه يتضح لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف موقعهم الجامعي سواء أكانوا ينتمون إلى جامعات الوسط أو الشرق أو الغرب، ولهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

واستنادا على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية السابعة، والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير موقع الجامعة".

ثامنا: اختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير تقلد مسؤولية ادارية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول متغير الثقة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير تقلد مسؤولية إدارية"، استخدمنا اختبار لا معلمي لعينتين مستقلتين (2Independent-Samples) والمتمثل في إختبار مانوتني (Mann Whitney)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة محل الدراسة أم لا، وذلك من منطلق أن مجتمع الدراسة غير طبيعي فنتبع الاختبارات

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

اللامعلمية (Nonparametric Test)، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-40): نتائج إختبار مانوتني (Mann Whitney) لاختبار الفروق لمتغير الالتزام الوظيفي

تبعاً لمتغير تقلد مسؤولية إدارية

Sig	Z	المتغير	تقلد مسؤولية إدارية
0.310	-1.014	الالتزام الشعوري	لا: 346
0.951	-0.061	الالتزام الاستمراري	نعم: 156
0.016	-2.418	الالتزام الاخلاقي	العينة ككل: 502
0.140	- 1.476	الالتزام الوظيفي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير الالتزام الوظيفي جاءت أكبر من 0.05، فأخذت قيمة (Sig=0.140)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي باختلاف متغير تقلد مسؤولية إدارية.

وذلك بالرغم من أن قيم مستوى الدلالة لأبعاد الالتزام الوظيفي جاءت بين أكبر وأصغر من 0.05، حيث أخذ بعد الالتزام الشعوري والالتزام الاستمراري قيما أكبر من 0.05 على التوالي (0.310، 0.951)، وجاءت قيمة مستوى الدلالة لبعده الالتزام الاخلاقي بقيمة أقل من 0.05، فأخذت قيمة (0.016)، مما يستدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي ببعده الالتزام الشعوري والالتزام الاستمراري باختلاف متغير تقلد مسؤولية إدارية من جهة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول متغير الالتزام الاخلاقي باختلاف متغير تقلد مسؤولية إدارية من جهة أخرى.

وهذه النتيجة تبين لنا بأن أساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، لا تختلف آرائهم سواء تقلدوا مسؤولية إدارية من قبل أم لا، ولهم نفس التصورات والاتجاهات حول متغير الالتزام الوظيفي مع بعيده الالتزام الشعوري والالتزام الاستمراري، مع أنه توجد فروق في إجابات الأساتذة حول متغير الالتزام الاخلاقي تعزى لمتغير تقلد مسؤولية إدارية.

واستناداً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثامنة من الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص

على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(Sig(\alpha) \leq 0.05)$ في إجابات أساتذة مؤسسات

التعليم العالي بالجزائر حول متغير الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير تقلد مسؤولية إدارية"

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

المطلب الثالث: اختبار مصدر الفروق لمتغيرات الدراسة

وتبعاً لما سبق نستنتج أن هناك فروق في إجابات الأساتذة محل الدراسة نحو الالتزام الوظيفي وأبعاده تعزى للمتغيرات الديمغرافية، والتي سوف نختبر مصدر الاختلاف لها عن طريق اختبار ليفن Levene لإختبار تجانس المجموعات* وبعدها نختار الاختبار الأنسب من الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق، والجدولين التاليين يبينان لنا النتائج المستخرجة من برنامج SPSS V22*:

الجدول رقم (4- 41): إختبار تجانس ومصدر الفروق بين المتوسطات لعينتين مستقلتين

المتغير	المتغير الديمغرافي	مستوى الدلالة Sig Levene	قرار التجانس	إختبار مصدر الفروق	الفئات	المتوسط	مستوى الدلالة	مصدر الفروق
الالتزام الشعوري	الجنس	0.235	متجانس	ANOVA	ذكر	3.16	0.032	أنتى
					أنتى	3.30		
الالتزام الاستمراري	مكان السكن	0.023	متجانس	ANOVA	داخل ولاية الجامعة	3.60	0.025	داخل ولاية الجامعة
					خارج ولاية الجامعة	3.42		
الالتزام الأخلاقي	تقلد مسؤولية إدارية	0.788	متجانس	ANOVA	لا	4.01	0.023	نعم
					نعم	4.15		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV22

الجدول رقم (4- 42): إختبار تجانس ومصدر الفروق بين المتوسطات لأكثر من عينتين مستقلتين

مصدر الفروق	متوسط الفئة				إختبار مصدر الفروق	قرار التجانس	مستوى الدلالة Sig Levene	المتغير الديمغرافي	المتغير
	Sig مستوى الدلالة								
	أكثر من 10	من 5 إلى 10	أقل من 5	الفئات					
وجود فروق بين فئة أقل من 5 وأكثر من 10 سنوات لصالح فئة أكثر من	-0.364*	-0.276	//	أقل من 5 سنوات	Scheffe	متجانس	0.710	الخبرة المهنية	الالتزام الاستمراري
	0.005	0.063	0.276	من 5 إلى 10 سنوات					
	-0.088	//	0.063	أكثر من 10 سنوات					
	0.517	0.088	0.364*	أكثر من 10 سنوات					
	//	0.005							

* - إختبار تجانس المجموعات: التساوي في التشتت (التباين) أو عدمه عن طريق إختبار ليفن اذا كانت sig أكبر من 0.05 نقبل H0 التي تعبر والتباين متجانس

* - إختبار مصدر الفروق: أنظر الملحق رقم (12)

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

10 سنوات		0.517	/						
مصدر الفروق	أكبر من 10	من 5 الى 10	أقل من 5	الفئات					
وجود فروق بين فئة أقل من 40 سنة	-0.267*	-0.093	//	أقل من 40 سنة	LSD	متجانس	0.351	العمر	الالتزام الأخلاقي
فئة أقل من 40 سنة	0.049	0.129	/	من 40 الى 50 سنة					
وفئة أكبر من 50 سنة	-0.074	//	0.093	من 40 الى 50 سنة					
لصالح الثانية	0.458	0.074	-0.267*	أكبر من 50 سنة					
	//	0.458	0.049						
مصدر الفروق	أكبر من 50 سنة	من 40 الى 50 سنة	أقل من 40 سنة	الفئات					
وجود فروق بين فئة أقل من 40 سنة ومن 40 الى 50 سنة	-0.177	-0.263*	//	أقل من 40 سنة	Dunnett T3	غير متجانس	0,033	العمر	الالتزام الوظيفي
فئة أقل من 40 سنة ومن 40 الى 50 سنة	0.290	0.036	/	من 40 الى 50 سنة					
لصالح الفئة الثانية	-0.073	//	0.263*	أكبر من 50 سنة					
	0.876	0.073	0.177						
	//	0.876	0.290						
مصدر الفروق	بروفسور	أستاذ محاضر	أستاذ مساعد	الفئات					
وجود فروق بين البروفسور وكل من الأستاذ المساعد والمحاضر	-0.227*	-0.040	//	أستاذ مساعد	LSD	متجانس	0.749	الرتبة الوظيفية	الالتزام الوظيفي
لصالح البروفسور	0.018	0.565	/	أستاذ محاضر					
	-0.187*	//	0.040						
	0.017	0.565	0.565						
	//	0.187*	-0.227*	بروفسور					
	0.017	0.017	0.018						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV22

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

بالنظر للجدولين أعلاه نستنتج ما يلي:

أولاً: توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الالتزام الوظيفي تعزى لمتغيري العمر والرتبة الوظيفية لأساتذة مؤسسات التعليم العالي، لذلك سوف نختبر مصدر هذه الفروقات:

• بالنسبة للرتبة الوظيفية فوجدنا مستوى الدلالة Sig لإختبار ليفن Levene أكبر من 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس ومنه التباين في كل المجموعات متساوي، وبهذا نختار الإختبارات البعدية المعتمدة على التجانس، حيث إختارنا إختبار (LSD)؛ حيث توصلنا إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام الوظيفي بين فئتي (الأستاذ المساعد والبروفسور) وبين فئة (الأستاذ المحاضر والبروفسور) لصالح فئة البروفسور لكلا المجموعتين، وحسبنا هذا راجع إلى أن الفرد كلما ترقى أحس بالمسؤولية أكثر وأيضاً لديه خبرة أكثر في حيثيات مهنته كأستاذ فيصبح الإلتزام الوظيفي كروتين معتاد عليه.

• بالنسبة للعمر فوجدنا مستوى الدلالة Sig لإختبار ليفن Levene أقل من 0.05 مما يؤدي إلى

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن التباين غير متجانس بين متوسطات المجموعات، وبهذا نختار الإختبارات البعدية المعتمدة على عدم التجانس، حيث إختارنا إختبار (Dunnett T3)؛ حيث توصلنا إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام الوظيفي بين فئة (أقل من 40 سنة ومن 40 الى 50 سنة) لصالح فئة من 40 الى 50 سنة، ونرى بأن فئة الأساتذة الذي سنهم بين 40 الى 50 سنة يسعى إلى الترقية الى البروفسور لذلك نجد إلتزامهم الوظيفي أكثر من الفئات الأخرى هذا من جهة، ومن جهة أخرى في هذا السن يكون الفرد يتمتع بالإستقرار سواء الشخصي أو من الاستقرار الوظيفي فأغلبهم في مرحلة تبني أهداف وقيم المؤسسة وإعتبارها أهدافهم وقيمهم فيصلو إلى مرحلة النضج للالتزام الوظيفي.

ثانياً: توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الإلتزام الشعوري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي، لذلك سوف نختبر مصدر هذه الفروقات: فوجدنا مستوى الدلالة Sig لإختبار ليفن Levene أكبر من 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس ومنه التباين في المجموعتين متساوي، وبهذا نختبر مصدر الفروق من إختبار (ANOVA)؛ حيث توصلنا إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الإلتزام الشعوري بين فئتي (ذكر، أنثى) لصالح فئة الإناث، و هذا راجع إلى أن النساء يتميزن بالعاطفة فهذا شيء منطقي أن نجد الأساتذات لديهن تعلق عاطفي بجامعتهم كنتاج للعلاقات الاجتماعية مما يدفعهن للالتزام أكثر من الرجال الذين يحسبونها من جانب مادي أكثر وهذا لكثرة مسؤولياتهم وإحتياجاتهم المفروضة على عاتقهم.

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

ثالثا: توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الالتزام الاستمراري تعزى لمتغيري الخبرة المهنية ومكان السكن لأساتذة مؤسسات التعليم العالي، لذلك سوف نختبر مصدر هذه الفروقات:

• بالنسبة للخبرة المهنية فوجدنا مستوى الدلالة Sig لإختبار ليفن Levene أكبر من 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس ومنه التباين في كل المجموعات متساوي، وبهذا نختار الإختبارات البعدية المعتمدة على التجانس، حيث إختارنا إختبار (Scheffe)؛ حيث توصلنا إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام الاستمراري بين فئتي (أقل من خمس سنوات، أكثر من 10 سنوات) لصالح فئة أكثر من 10 سنوات، وحسبنا هذا راجع إلى أن الأستاذ في هذه المرحلة أكمل مساره المهني فلا يفكر بتغيير أو ترك وظيفته، ويكون قد رسم مكانة وظيفية في جامعته، لذلك لا يستطيع أن يخسرها، وربما أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تهتم وتقيم الأساتذة القدامى الذين ساهموا في بناء هذه المؤسسات، لذلك على مؤسسات التعليم العالي التي تريد رفع مستوى الإلتزام الاستمراري تهتم بالفئة الأقدم فهي تعلم حبايا ونقائص الجامعة أكثر من الفئات الأخرى.

• بالنسبة لمكان السكن فوجدنا مستوى الدلالة Sig لإختبار ليفن Levene أكبر من 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس ومنه التباين في المجموعتين متساوي، وبهذا نختبر مصدر الفروق من إختبار (ANOVA)؛ حيث توصلنا إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الإلتزام الإستمراضي بين فئتي (داخل ولاية الجامعة، خارج ولاية الجامعة) لصالح فئة داخل ولاية الجامعة، وهذا أمر منطقي لأن الأساتذة القاطنين بولاية الجامعة يكون إلتزامهم الاستمراري أكثر من خارج ولاية الجامعة، فعلى مؤسسات التعليم العالي أن تسعى لتوفير سكن وظيفي للأساتذة خارج ولاية الجامعة ليشعروا بالاستقرار ولا يفكروا بتترك الجامعة، فتخسر طاقات تساهم في رقيها.

رابعا: توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الإلتزام الاخلاقي تعزى لمتغيرات العمر والرتبة الوظيفية وتقلد المسؤولية الادارية لأساتذة مؤسسات التعليم العالي، لذلك سوف نختبر مصدر هذه الفروقات:

• بالنسبة للعمر فوجدنا مستوى الدلالة Sig لإختبار ليفن Levene أكبر من 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس ومنه التباين في كل المجموعات متساوي، وبهذا نختار الإختبارات البعدية المعتمدة على التجانس، حيث إختارنا إختبار (LSD)؛ حيث توصلنا إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الإلتزام الأخلاقي بين فئة (أقل من 40 سنة، أكبر من 50 سنة) لصالح فئة أكبر من 50 سنة، وهذا يعزى إلى أن الأساتذة الذي سنهم يفوق الخمسين يتمتعون بالالتزام أخلاقي أكثر من الأعمار الأقل؛ كون أنهم يعتبرون أن الإلتزام في وظيفتهم كأساتذة واجب عليهم، ومن جانب آخر أنهم يشعرون بأن صورة الجامعة من صورتهم فأغلبهم أئحو مسارههم الوظيفي وهم في رتبة بروفيسور، ويعرفون قيمة الإلتزام في مهنتهم لهم وعلى المؤسسة

الفصل الرابع تحليل واختبار فرضيات الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

سواء، وأيضا يعتبرون أنفسهم قدوة للأساتذة الأقل عمرا، لذلك على مؤسسات التعليم العالي أن تهتم بالأساتذة في هذا العمر لتعميم وغرس الجانب الأخلاقي في نفوس الأساتذة الآخرين.

• بالنسبة لتقلد مسؤولية إدارية فوجدنا مستوى الدلالة Sig لإختبار ليفن Levene أكبر من 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس ومنه التباين في المجموعتين متساوي، وبهذا نختبر مصدر الفروق من اختبار (ANOVA)؛ حيث توصلنا إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام الأخلاقي بين فئتي (لا، نعم) لصالح فئة نعم، وهذا يدل على أن الأساتذة الذين تقلدوا مسؤولية إدارية من قبل يتمتعون بالالتزام الأخلاقي أكثر من الذين لم يتقلدوا المسؤولية، مما يؤكد على أهمية تقلد الأساتذة للمسؤوليات الإدارية؛ فنجدهم اكتسبوا الأخلاق الوظيفية من اطلاعهم على الحقوق والواجبات التي تقع على عاتق الإداري والأستاذ والتي تساهم في التزامهم الأخلاقي في مهنتهم كأساتذة، فعلى مؤسسات التعليم العالي أن تشجع الأساتذة على تقلد المسؤوليات الإدارية كي تظفر بالالتزام الأخلاقي.

خلاصة الفصل

على ضوء ما سلف ذكره في هذا الفصل والذي يعد زبدة الدراسة من حيث الإجابة على مختلف أسئلتها، من خلال اختبار مختلف فرضياتها، سواء فرضيات المستوى أو الأثر أو الوساطة أو فرضيات الفروق، باعتماد مجموعة من الاختبارات في برنامجي SPSS V22 و Smart-PLS3، عن طريق؛ المتوسطات والانحرافات المعيارية للاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية، واختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة، واختبار فرضيات الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي باعتماد طريقة Bootstrapping بعينة 5000 و ($P \leq 0.05$, $P^{**} \leq 0.01$, $T \geq 1.96$)، فتم تأكيد بعضها ونفي الآخر.

فبالنسبة لفرضيات المستوى؛ تم تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها والتوصل إلى وجود مستوى متوسط للثقة التنظيمية بأبعادها في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذتها بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة، مع تأكيد الفرضية الرئيسية الثانية مع فرعها ونفي الفرضية الفرعية الأخرى والتوصل إلى وجود مستوى متوسط للالتزام الوظيفي مع بعده الالتزام الشعوري والالتزام الاستمراري، ومستوى مرتفع للالتزام الأخلاقي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة، مع وجود مستوى مرتفع للرضى الوظيفي.

أما فرضيات الأثر؛ فقد تم نفي الفرضية الرئيسية الثالثة والتوصل إلى وجود أثر معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} \leq 0.05$) للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي من وجهة نظر أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة، بالإضافة إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة مع تأكيد الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة، والتوصل إلى وجود أثر معنوي لكل من الرئيس المباشر وزملاء العمل وحكامه الجامعة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} \leq 0.05$) في تحقيق الالتزام الوظيفي وعدم وجود أثر للإدارة العليا لذات العينة.

وبالنظر إلى فرضيات الوساطة؛ فتم نفي الفرضية الفرعية الأولى والثالثة والرابعة مع تأكيد الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة؛ والتوصل إلى وجود وساطة كلية للرضى الوظيفي بين بعد الثقة في الإدارة العليا والالتزام الوظيفي، وعدم وجود وساطة للرئيس المباشر ووجود وساطة جزئية تكميلية لكل من زملاء العمل وحكامه الجامعة لأفراد العينة محل الدراسة.

كما أن فرضيات الفروق؛ جاءت بتأكيد الفرضية الرئيسية السادسة والتوصل إلى عدم وجود فروق للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، ورفض الفرضية الرئيسية السابعة بوجود فروق للالتزام الوظيفي من جانب متغير العمر والرتبة الوظيفية لصالح (من 40 إلى 50 سنة، بروفيسور) على التوالي، وتأكيد الفرضية الرئيسية السابعة من جانب الجنس، الحالة الاجتماعية ومكان السكن، الخبرة المهنية، موقع الجامعة، تقلد مسؤولية إدارية.

وبعد توصلنا إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية تبعا لوجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية محل الدراسة، يتسنى لنا وضع خاتمة للخروج بمجموعة من التوصيات لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

اتضح من خلال ما تم التطرق إليه في الجانبين النظري والميداني أن دراسة الالتزام الوظيفي باتت ضرورة حتمية وملحة في نجاح مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في ظل التحديات الدولية والمحلية التي تواجهها منظومة التعليم العالي في الجزائر؛ فسيبها الجاد لرفع مستويات الثقة التنظيمية لأساتذتها بمختلف أسلاكهم، والاعتراف بأهمية الرضى الوظيفي لأساتذتها؛ يؤديان إلى الابداع والابتكار في تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي نجاح مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة النظرية

- الثقة التنظيمية لها أهمية كبيرة في بناء الرأس المال الاجتماعي التنظيمي في المؤسسة، كما أنها عنصر أساسي في فاعلية المؤسسة، وهي من السمات الصعبة في البناء والسهلة في الهدم لذلك تستدعي السعي الدائم في رفع مستوياتها؛
- لم يتم رسو علماء الإدارة والباحثين على مفهوم موحد للثقة التنظيمية كونها مفهوم إدراكي غير ملموس، لذلك فإن الثقة التنظيمية تحتاج أن توضع ضمن مخططات المؤسسة الاستراتيجية؛
- تحتاج مؤسسات التعليم العالي إتباع استراتيجيات فعالة لغرس ثقافة الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في نفوس أساتذة مؤسسات التعليم العالي؛
- يعتبر الالتزام الوظيفي والثقة التنظيمية ضمن التوجهات الحديثة للإدارة التعليمية، فعليها بتكثيف عمليات التحسين بالمحيط الداخلي والخارجي للجامعة حول العمل على هذه المفاهيم الحديثة، والجد هامة والتي تهدف الى جودة المنظومة التعليمية، والتي تستدعي منها الاطلاع على تجارب الجامعات الدولية الناجحة في تطبيق المفاهيم التعليمية الحديثة، والتعرف على أهم آلياتها.

2- نتائج الدراسة الميدانية

- أفرزت لنا الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج عليها تساهم في رفع مستويات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وتمثلت في النقاط التالية:
- تحظى الثقة التنظيمية بأبعادها **بمستوى متوسط** في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
 - يحظى الالتزام الوظيفي بأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري) **بمستوى متوسط**، أما بعد الالتزام الأخلاقي فكان **بمستوى مرتفع** لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
 - جاء الرضى الوظيفي الذي تم اقتراح وساطته في هذه الدراسة **بمتوسط مرتفع** لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
 - **يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي** لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من

الخاتمة

وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة

- يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في زملاء العمل، الثقة في حكام الجامعة) على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في زملاء العمل، الثقة في حكام الجامعة) على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من خلال توسط الرضى الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة، فكانت هناك وساطة كلية للرضى الوظيفي بين الثقة في الإدارة العليا والالتزام الوظيفي، ووساطة جزئية تكميلية للرضى الوظيفي بين كل من الثقة في زملاء العمل والثقة في حكام الجامعة مع الالتزام الوظيفي بنسبة توسط على التوالي (13.54%، 15.85%)، مع عدم وجود وساطة للرضى الوظيفي بين الرئيس المباشر والالتزام الوظيفي.
- أهمية توسط الرضى الوظيفي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي؛ فالمستوى المرتفع للرضى الوظيفي ساهم في رفع نسبة تفسير أبعاد الثقة التنظيمية لمتغير الالتزام الوظيفي بنسبة 6%؛ حيث كان معامل التفسير في التأثير المباشر بنسبة (33.2 = R²) وأصبح عند توسط الرضى بنسبة (38.8 = R²)، فبالرغم من المستويات المتوسطة لأبعاد الثقة التنظيمية ومتغير الالتزام الوظيفي ظهرت أهمية الرضى في العلاقة، لذلك على مؤسسات التعليم العالي أن تسعى لرفع تلك المستويات؛
- لا توجد فروق في إجابات أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، الخبرة المهنية، منطقة الجامعة، تقلد المسؤولية الإدارية).
- توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الالتزام الوظيفي تعزى لمتغيري العمر والرتبة الوظيفية لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك لصالح (من 40 الى 50 سنة، بروفيسور) على التوالي، مع عدم وجود فروق للمتغيرات الأخرى (الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، منطقة الجامعة، تقلد المسؤولية الإدارية)، أما بالنسبة لأبعاد الالتزام الوظيفي؛ الالتزام الشعوري تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، والالتزام الاستمراري تعزى للخبرة المهنية ومكان السكن لصالح (أكثر من 10 سنوات، داخل ولاية الجامعة) على التوالي، أما الالتزام الأخلاقي تعزى للعمر وتقلد المسؤولية الإدارية لصالح (أكبر من 50 سنة، نعم) على التوالي.

ثانيا: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات يمكن ان تساعد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتحسين مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي لما لها من أثر معنوي وواضح على تحقيق الالتزام الوظيفي من جهة وعلى تعزيز الالتزام الوظيفي من خلال الرضى الوظيفي من جهة أخرى، وأهم هذه التوصيات:

الخاتمة

1- توصيات تخص مؤسسات التعليم العالي في الجزائر المدروسة

- ✓ الاهتمام أكثر ببناء الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي لما أثبتت من أهمية بالغة في نجاح وتميز المؤسسات على الصعيد الداخلي والخارجي؛
- ✓ استمرار المحافظة على مستوى الرضى لدى أساتذة، وذلك بالنظر في نظام الرواتب والترقيات والمكافآت والعلاوات الوظيفية التي أبدى معظم البحوث ضرورتها في رفع مستويات الرضى الوظيفي؛
- ✓ عقد لقاءات من حين لآخر مع العاملين لتوصيل رسالة وأهداف وقيم المؤسسة لهم وإقناعهم بها وربطهم بها؛
- ✓ عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كون الدراسة تبين نقص أو ضعف هذه العلاقات التي لها دور أساسي في خلق الثقة وغرس الالتزام لدى الموظفين؛
- ✓ اهتمام الإدارة بالشفافية من قرارات وأن تشرح للموظفين مبرراتها والاحذ بالاعتبار حاجات الموظفين ووجهات نظرهم؛
- ✓ أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على خلق مناخ تنظيمي يسوده الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة من خلال إشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات، مع عدم التحيز في التعامل مع الموظفين؛
- ✓ وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات التي تواجه الأستاذ الجامعي بمختلف رتبته وأسلاكه الوظيفية، بوضع منصة خاصة بالشكاوي والتظلمات، وأن تعمم في جميع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر مع ضرورة وجود نية وإرادة حقيقية من الدولة ومن مجلس إدارة ورئاسة الجامعة؛
- ✓ توفير الرأس المال المادي لبناء الرأس المال البشري، الذي يتوفر من إرادة سياسية ومن الخزينة، أو التوجه الى ركائز التسيير العمومي الجديد ليصبح قطاع التعليم العالي مساهم في رفع الاقتصاد وليس عبء على الخزينة؛
- ✓ ضرورة استحداث منصب يكون متخصص في دراسة سلوك الموظفين في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي خاصة والعمومي عامة.

➤ توصيات تتعلق بحدود الدراسة الحالية

- كما هو الحال فإن أي دراسة لا تخلو من بعض السلبيات، فبعد الانتهاء من هذه الدراسة استنبطت الطالبة مجموعة من التوصيات، يمكن أن تساعد الباحثين في هذا المجال مستقبلا لتدقيق نتائج هذه الدراسة وتعميمها أكثر:
- العينة تستهدف أساتذة كلية الاقتصاد في القطر الجزائري، فلذلك لا يمكن تعميم النتائج على كل أساتذة مؤسسات التعليم العالي من استشفائيين بمختلف أسلاكهم ومن المنتمين للميادين الأخرى...، لذلك **توصي** الطالبة بتوسيع حجم العينة من خلال إدخال الأساتذة المنتمين للكليات الأخرى.
 - ركزت الدراسة على الالتزام الوظيفي كمتغير تابع والثقة بأبعاده كمتغيرات مستقلة واقترح الرضى الوظيفي بمؤشرين كوسيط في العلاقة التأثيرية بينهما، لذلك **توصي الطالبة** بإدخال أبعاد الالتزام الوظيفي في العلاقات التأثيرية، وبما أن الرضى الوظيفي له تأثير وساطة في بعد الإدارة العليا وحكامه الجامعة وزملاء العمل، **فتوصي الطالبة** أيضا بإدخال متغير الرضى الوظيفي بأبعاده وليس بمؤشرين فقط في النموذج الذي اقترحتة هذه الدراسة؛

الخاتمة

- اقترحت الطالبة متغير الثقة في حكامه الجامعة كبعد تابع للثقة في الادرة دون دراسة مكوناته المختارة (المشاركة والعدالة والشفافية) في أثرهم على الالتزام الوظيفي وتوسط الرضى الوظيفي، وظهرت أهمية هذا البعد في النموذج المقترح، لذلك **توصي الطالبة** بإظهار مكونات بعد الثقة في حكامه الجامعة في نموذج الدراسة المقترح؛
- اعتمدت الدراسة على المزج بين البرنامجين SPSS و Smart PLS في تحليل البيانات لكل فرضيات الدراسة، **فتوصي الطالبة** باعتماد برنامج واحد كبرنامج Smart PLS سواء لفرضيات الأثر أو الفروق أو المستوى، أو كبرنامج Amos (عندما تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي).
- وجهت الاستبانة لمتغيري الدراسة للأستاذ الجامعي (كعينة للدراسة)، **توصي الطالبة** أنه من المستحسن توجيه استبانة الثقة التنظيمية للأساتذة الجامعيين أما استبانة الالتزام الوظيفي توجه للرؤساء خاصة الرئيس المباشر (رئيس القسم)، أو إضافة أداة أخرى كالمقابلة لنصل الى دراسة أكثر دقة.
- مست الدراسة مؤسسة عمومية واحدة مؤسسات التعليم العالي، وموظف عمومي واحد الأستاذ الجامعي، من أجل الامام بالقطاع العمومي في الجزائر، **توصي الطالبة** بتنوع المؤسسات المستهدفة من المؤسسات التابعة للقطاع العمومي (المستشفيات البلديات المحاكم المدارس....)
- إدخال الرضى الوظيفي في توسط العلاقة التآثرية بين متغيري الدراسة، **فتوصي الطالبة** بإدخال المتغيرات التي تعتبر كمدخلات (سوابق) كالتواصل، القيم المشتركة،..، والمتغيرات التي تعتبر كمنخرجات (نواتج) كالصراع الوظيفي، الميل إلى مغادرة العمل،... والتي ذكرت في نظرية الالتزام والثقة لمورغان وهانت (Morgan ad Hunt, 1994).

ثالثا: آفاق الدراسة

- من خلال النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة، يجدر بنا وضع مجموعة من الآفاق نرى فيها أهمية لا يستهان بها للباحثين في مجال المؤسسات العمومية عامة والالتزام الوظيفي خاصة، وجعل نتائج هذه الدراسة كقاعدة أو أساس للارتقاء بالالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، لذلك نوجز هذه الآفاق في العناوين التالية:
- أثر الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛
 - أثر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد كآلية لبناء الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية (قطاعي التعليم العالي والصحة في الجزائر)
 - أثر التوجه نحو خصوصية قطاع التعليم العالي في غرس الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛
 - توسط الرضى الوظيفي بين الثقة في الإدارة العليا والالتزام الوظيفي (دراسة ميدانية)؛
 - نحو تعزيز الالتزام الوظيفي من خلال الثقة في حكامه الجامعة والثقة في زملاء العمل بتوسط الرضى الوظيفي (دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة والعمومية).

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع والمصادر باللغة العربية

القرآن الكريم

1. الكتب

- 1- إبراهيم عبد اللطيف العبيدي، وقفة مع بعض جوانب الالتزام الوظيفي من الناحية الشرعية، الطبعة الأولى، دار الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي، 2011
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، الأردن، 2013
- 3- أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2008
- 4- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سلمان العزاز، النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود-، السعودية، الرياض
- 5- باتريشا كروسون، الخدمة العامة في التعليم العالي الممارسات والاولويات، ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج ومراجعة محمد الاحمد الرشيد، الرياض، 1986
- 6- بيتر ماك كافري، دليل إداري التعليم العالي القيادة الفاعلة والادارة في الجامعات والكليات، ترجمة ابراهيم الشهابي، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013
- 7- التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، أكتوبر 2020
- 8- جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، 2003
- 9- جيرالد، جينبر، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي اسماعيل البسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004
- 10- رابع هوداف، المقاولاتية والشباب -واقف وآفاق-، ط1، منشورات مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية، مطبعة نواصري، المسيلة، الجزائر، 2019
- 11- رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020
- 12- عباس البرق، عايد المعلا، أمل سليمان، دليل المبتدئين في التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (AMOS)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن
- 13- عبد الباقي، صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 14- عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
- 15- عبد الله بن عبد الغني الطحجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حاز للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، السعودية، 2003
- 16- فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ب.ط، دار المسيرة، مصر
- 17- فتحي إبراهيم محمد أحمد، منهج البحث في إدارة الأعمال (ارشادات عامة للباحثين المبتدئين)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، مصر، 2014
- 18- محمد أشرف السعيد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- 19- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005

قائمة المصادر والمراجع

- 20- ملحم سامي، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، 2000
- 21- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
- 22- منى حيدر عبد الجبار الطائي، الحكمانية في المنظمات العامة... دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجمهورية العراق، ضمن مؤتمر: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013
- 23- المنيف، إبراهيم بن عبد الله، استراتيجية الإدارة اليابانية، الطبعة الأولى، دار النشر: مكتبة العبيكان، الرياض، 1998
- 24- نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2017
- 25- هتوف عبد الرزاق أحمد، أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة، ضمن مؤتمر: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013
- 26- الهنداوي، ياسر فتحي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012
- 3. المقالات**
- 27- إيمان جمعة محمد عبد الوهاب، مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة إستشرافية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص-ص: 1-89
- 28- بلبل حسيبة، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الجزائرية دراسة تحليلية إحصائية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 26، العدد 2، ص-ص: 109-117
- 29- تيسير زاهر، زكريا سلامة، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية (دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد (30) العدد الأول، سوريا، 2014، ص-ص: 289-316
- 30- دزائر هريو، دراسة تشخيصية لإتجاه الطلبة نحو الكفاءة المهنية للاستاذ الجامعي "أساتذة علم النفس التنظيمي لولاية عنابة أنموذجاً"، مجلة العلوم الاجتماعية -المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين، العدد 06، 2018، ص-ص: 360-370
- 31- سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة، أثر الثقة التنظيمية في إنجاح البناء المعرفي -دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2018، ص-ص: 163-186
- 32- سمية صالح، الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 6، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين-ألمانيا، العدد 06، 2018، ص-ص: 337-348
- 33- صلاح الدين عواد الكبيسي، رعد فرحان عذيب الكعبي، تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث ميداني)، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، المجلد 26، العدد 120، ص-ص: 1-29
- 34- صليحة القص، شريفة بن غذفة، مدى إلمام الأستاذ الجامعي بالقوانين والتشريعات، مجلة العلوم الاجتماعية-المركز الديمقراطي العربي-، العدد 06، أكتوبر 2018، برلين، ألمانيا، ص-ص: 325-336
- 35- عامر علي حسن العطوي، إلهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 8، العدد 3، 2010، ص-ص: 127-144
- 36- عبد الله الطحجم، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، 1990

قائمة المصادر والمراجع

- 37- عدنان بدري الابراهيم، الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، جامعة اليرموك، 2003، ص-ص: 1145-1159
- 38- العنزي، سعد علي، الزبيدي، غني دحام، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 61، 2006، ص-ص: 125-126
- 39- عويبة طالب ابواسنينة، مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 14، 2016
- 40- كمال مخامرة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد 41، 2018، ص ص: 234-251.
- 41- لطيفة رجب، صندرة سايي، طلال عباسي، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق جودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 02، 2020، ص-ص: 135-159
- 42- محمد رشدي أحمد ذيب، راتب السعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، العدد 1، 2014
- 43- محمد زين العابدين عبد الفتاح، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك (المتعاقدين مع شركات التعليم)
- 44- محمد صالح الحوامدة، محمد مفضي الكساسبة، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة (دراسة ميدانية)، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 06، 2000، ص-ص: 141-196
- 45- مسلم علاوي شبلي، عبد الرضا ناصر محسن، تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 02، 2020، ص-ص: 19-41
- 46- معتصم نورية، مختاري فيصل، الاستثمار في رأس المال البشري مدى موائمة مخرجات التعليم لسوق العمل في الجزائر خلال الفترة 2000-2014، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 35، العدد 1، 2018
- 47- موفق سهام، ضيف أحمد، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، ص-ص: 32-50
- 48- نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 3، 2017، ص-ص: 373-388
- 49- نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 3، 2017، ص-ص: 373-388
- 50- الهاشمي بعاج، رملية لعمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص-ص: 303-324.

قائمة المصادر والمراجع

- 51- يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وادراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيموويات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 12، 2014، ص-ص: 290-325
4. الرسائل والأطروحات
- 52- أبولبدة، هاشم عيسى سعيد، الاستثمارات في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة-دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات-، رسالة ماجستير، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2007
- 53- اميرة محمد رفعت حواس، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، قسم ادارة الاعمال، مصر، 2003
- 54- ايمان طاهر علي حمودة، ألفاظ الالتزام والالتزام في القرآن الكريم (دراسة دلالية)، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة دمياط، مصر، 2015
- 55- نجاني منصور، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم النفس التنظيم والعمل، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2، الجزائر، 2020
- 56- حمودة سالم عبد الواحد، التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020
- 57- رابع برياح، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014
- 58- ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن، 2007
- 59- زايدي أسامة شهاب، صورة العلامة والعوامل المؤثرة على نية شراء العطور الفاخرة دراسة حالة (مدينتي تلمسان وسيدي بلعباس)، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017
- 60- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016
- 61- سرير الحرشي حياة، التأثير بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية-، رسالة دكتوراه، ادارة اعمال، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019
- 62- سناني عبد الناصر، الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية، أطروحة دكتوراه في العلوم، غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012
- 63- سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي حسين داي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012
- 64- سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي حسين داي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012
- 65- ضيف سعيدة، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019

قائمة المصادر والمراجع

- 66- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المدبرية العامة)، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015
- 67- عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين انظمة الاجور والحوافز، والالتزام التنظيمي، في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان)، أطروحة دكتوراه ادرة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017
- 68- العوفي، محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة-، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
- 69- عيادة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2016
- 70- فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المدبرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017
- 71- فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي " نموذج مقترح"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018
- 72- محمد أحمد خالد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006
- 73- محمد السعيد جوال، نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت -دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط- ، رسالة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر، 2010
- 74- محمد علي الراجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014
- 75- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016
- 76- نسرین غانم عبد الله أبو شاويش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2013
- 5. المؤتمرات**
- 77- بوعطيط جمال الدين، ساكر هدى، واقع العلاقة بين الجامعة الجزائرية والمقاولاتية وآليات دعمها، ضمن الملتقى الوطني: المقاولاتية والشباب واقع وفاق، جامعة سطيف 2، ط1، منشورات مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانتروبولوجية، مطبعة نواصري، المسيلة، الجزائر، 2019
- 78- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث وأوراق عمل ملتقى مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية (الاستراتيجيات، السياسات، الآليات)، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين، 2011، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة

قائمة المصادر والمراجع

- 79- هبة توفيق أبو عيادة، أريج حفيظ العجي، أثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية، ضمن المؤتمر الدولي: ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، أيام 26-27 جوان 2021
6. الوثائق الرسمية
- 80- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، في 28 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق 8 مايو سنة 2008 م: مرسوم تنفيذي رقم 08-130 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث
- 81- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، 28 رجب عام 1426 الموافق 255 شت سنة 2005، مرسوم تنفيذي رقم 05-299 في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 شت سنة 2005، يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره، من المادة 01 الى المادة 8
- 82- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، مرسوم تنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جماد الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها
- 83- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 2 والمادة 7، المادة 8، العدد 51، 25 جمادى الثانية عام 1424 24 غشت سنة 2003، مرسوم تنفيذي رقم 03-279، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها
- 84- الجريدة الرسمية، القانون رقم 99-05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، العدد 24، الجزائر، المؤرخ في 4 أبريل 1999
- 85- القرار رقم 931، المتعلق بكيفيات تغيير الحجم الساعي للتدريس للأستاذ الباحث الذي يشغل منصبا عاليا، المؤرخ في 2016
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
- 86- A. Maslow, **Motivation and Personality**, McGraw-Hill, New York, 1970.
- 87- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276
- 88- Amir Rashid, **Characterising and understanding the professional and organisational commitment of community pharmacists**, A thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Medical and Human Sciences, University of Manchester, 2013
- 89- Aydan Kursunoglu, **An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables**, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, 1, 2009, pp: 915-920
- 90- Bahar Ashnai, **The Role of Trust at the Inter-Personal and Inter-Organisational Levels in Business Relationships**, the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Humanities, University of Manchester, Manchester Business School, 2013
- 91- Basharat Javed, Mohammed Y A Rawwas, Sujata Khandai, Kamran Shahid and Hafiz H Tayyeb, **Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect**, *Journal of Management & Organization*, Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management, 24:3 (2018), pp. 388-405
- 92- Becerra, M., Gupta, A. K., "Perceived trust worthiness within the organization : the moderating impact of communication frequency on trust or and trust effects", *Organization Science*, Vol. 14, No. 1, PP. 32 - 44, 2003

- 93- Bibb, Sally, and Jeremy Kourdi. *Trust matters: For organisational and personal success*. Springer, 2004
- 94- Bidault, Francis , Despres, Charles , Butler, Christina , "**Lever aged Innovation: Unlocking the Innovation Potential of Strategic Supply**, McMillan Press LTD, London, 1998
- 95- Carnevale, D. G., and B Wechsler, **Trust in the public sector**. *Administration and Society*, 23, 1992, 23:471-94
- 96- Cattonar, B. :**L'identité Professionnelle Des Enseignants Du Secondaire : Approche biographique Et Contextuelle**. Thèse De Doctorat. Département Des Sciences Politiques. Université Catholique De Louvain : Louvain-La-Neuve. 2005
- 97- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558
- 98- Coleman, J. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University, 1990
- 99- Covey, S. *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York, NY: Simon & Schuster, Inc. 2006
- 100- Deseler, G, **Human Resource Management** ; 9th Ed; prentice Hall, New Jersey, 2003
- 101- Dijkstra, T. K.. PLS' Janus face—response to Professor Rigdon' s “Rethinking partial least squares modeling: In praise of simple methods.” *Long Range Planning*, 47, 2014, 146-153
- 102- Eileen Milner and Paul Joyce, **LESSONS IN LEADERSHIP Meeting the Challenges of Public Services Management**, First published by Routledge Taylor & Francis Group LONDON AND NEW YORK, 2005. www.eBookstore.tandf.co.uk.
- 103- Francisco. Lozano, Tom Waas, Wim Lambrechts, Rebeka Lukman, Jean Hug, **A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey**, *Journal of Cleaner Production*, 2014 , pp: 1-18, Elsevier, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>
- 104- Gary J. Blau and Kimberly B. Boal, **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism**, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2 (Apr., 1987), pp. 288-300. <http://www.jstor.org/stable/258536>
- 105- Gibb, J. *Trust: A new view of personal and organizational development*. Los Angeles CA: Guild of Tutors Press, 1978
- 106- Griffin, K. **The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process**. *Psychological Bulletin*, 68, 1967, pp: 20- 104
- 107- Hafi zah Omar Zaki , Rommel Pilapil Sergio , and Diana J. Haladay, **The Role of Organisational Commitment, Leadership Style, Strategic Human Resources Practices and Job Satisfaction Towards Sustainable Tourism Industry: Comparative Study in the UAE and Malaysia**, *Springer Proceedings in Business and Economics*, Springer International Publishing Switzerland, 2017 , DOI 10.1007/978-3-319-43434-6_21
- 108- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. **PLS-SEM: Indeed a silver bullet**. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 2011, pp: 139-151
- 109- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, 2017
- 110- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limite, 2009
- 111- Hoy, J. , Nault, E., "**Trust: the mining ingredient in assessment**", *International Journal of Engng Education*, Vol. 18, No. 2, PP. 118-136 , 2002

- 112- Hoy, W. , Moren, M., "**The Conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus trust scales**", *Educational and Psychological Research*, Vol. 5, No. 4, PP. 8 - 20 , 2000
- 113- Hsiu-Chin Chen, Susan L. Beck, Linda K. Amos, **Leadership Styles and Nursing Faculty Job Satisfaction in Taiwan**, *JOURNAL OF NURSING SCHOLARSHIP*, 2005; 37:4, 374-380
- 114- J. Rotter, A, **New scale for the measurement of interpersonal trust**, *Journal of personality and Social Psychology*, No35, 1967.
- 115- Jakob Lauring and Jan Selmer, Jakob Lauring and Jan Selmer, Openness to diversity, trust and conflict in multicultural organizations. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 2012, pp 795-806. doi:10.1017/ S1833367200000444
- 116- Jonas Welander, **TRUST ISSUES WELFARE WORKERS' RELATIONSHIP TO THEIR ORGANISATION**, Mälardalen University Press Dissertations No. 231, Printed by E-Print AB, Stockholm, Sweden, 2017
- 117- Kanter, R. M., **Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities**, *American Sociological Review*, Vol. 33, No.4 , PP.498 - 510 , 1968
- 118- LA JUAN PERRONOSKI FULLER, **TRUST: A PATHWAY TO OVERCOME TACIT KNOWLEDGE TRANSFER BARRIERS**, Doctor of Philosophy in Business Administration, Trident University International, Cypress, California, 2018
- 119- Lee, B.H., **Empirical study organizational commitment: A multi-level approach**, *The Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 4, No.3 2003, PP.178-199
- 120- Lee, H. R. **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, organizational Commitment, and Turnover Intentions in the lodging industry, unpublished dissertation**, Virginia Polytechnic Institute and state University, Blacksburg, Virginia, 2003
- 121- Lorraine Dacre Pool and Peter Sewell, **The key to employability: developing a practical model of graduate employability**, *Emerald Group Publishing, Education & Training*, Vol. 49 No. 4, 2007, pp. 277-289 DOI 10.1108/00400910710754435, <http://www.emeraldinsight.com/0040-0912.htm>
- 122- Maria Rønn ,**The relationship between career management and organisational commitment: The moderating effect of openness to experience**, Thesis *the degree of Master of Commerce*, Stellenbosch University, March 2010
- 123- Mary E. Sheldon, **Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization**, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2 (Jun., 1971), pp. 143-150, <http://www.jstor.org/stable/2391824>
- 124- Mathis, R. L., Jackson, J. H., **Human Resources Management**, 10th Ed., South West, Thomson, U.S.A., 2003
- 125- Meyer, J. P. Morgan, R. M., and S. Hunt. **The commitment-trust theory of relational marketing**. *Journal of Marketing* 58:20-38, 1994
- 126- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. **Commitment in the workplace: Toward a general model**. *Human resource management review*, 11(3), 2001, pp : 299 - .326
- 127- Meyer, J. P., and N. J. Allen. **Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations**. *Journal of applied psychology* 69:372-8, 1984
- 128- Monica M. Mallet, **EXPLORING THE VALUE OF TRUST BETWEEN TEAMS OF SPECIAL EDUCATION TEACHERS AND PARAPROFESSIONALS**, Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University, Published by ProQuest LLC, January, 2017

- 129- Moran, Megan Tschannen , Hoy, Wayne K., " **Trust in schools: A conceptual and empirical analysis**", *Journal of Educational Administration*, Vol. 36, No. 4, 1998, PP. 334 – 352.
- 130- Mustafa Zincirkiran, Abdurrahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, **Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector in Turkey**, *Asian Journal of Business and Management*, (ISSN: 2321 - 2802) Volume 03 – Issue 02, April 2015
- 131- Nault: « Ecllosion D'un Moi Professionnel Personnalisé », Dans J.-C. Héту, M. Lavoie Et S. Baillauquès (Dir.), *Jeunes Enseignants Et Insertion Professionnelle*, Bruxelles, De Boeck, 1999, P. 139-159.
- 132- Netherlands Ministry of finacien , **Government Governance : Corporate Governance in the public sector, Why and how?**, 9th FEE public sector Conference, from 2-4 November, 2000, pp1-20
- 133- Neveu, V., "**Organizational trust: definition and measurement**", *Journal of work Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 3, PP. 11-22 , (2009)
- 134- Newstorm, J. W., , Davis, K., **Organizational Behavior Human Behavior at work**, 11th Ed., McGraw Hill Company, Inc., New York , 2002
- 135- NYHAN, Ronald C.; MARLOWE JR, **Herbert A. Development and psychometric properties of the organizational trust inventory**. *Evaluation Review*, 1997, 21.5: 614-635
- 136- O. Mink, **Developing and Managing Open organization**, Learning Concept, 1979
- 137- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. **Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance: identification, and internalization on prosocial behavior**. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, pp: 492-499
- 138- Oriely c, the **commitment and Job tenure of new Employee**, *Administrative science quarterly*, vol. 26, 1980 p : 597
- 139- Oxford,**Worked power Dictionary**, for Learner of English, Oxford, University press, New York, 2006
- 140- Putti, J. M. , S. Aryoe, T.K. Idang., **Work value, and organizational commitment: A study in the as ton context**, *Human Relations*, Vol. 42, No. 3,PP.274 -284 , 1989
- 141- R. Likert, **New Ways on Managing Conflict**, McGraw-Hill, New York, 1976
- 142- Rachel L Morrison. **Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover**. *Journal of Management & Organization*, 14, 2008, pp 330-344,http://journals.cambridge.org/abstract_S1833367200003126
- 143- Rego, A & Cunha, M. **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a study in a feminine, High Power Distance Culture, Submission of Papers For Publication**, University de Santiago. 3810-193 Aveiro.Portugal,2006
- 144- Richard W. Scholl, **Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force**, *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4 (Oct., 1981), pp. 589-599, <http://www.jstor.org/stable/257637>
- 145- Rizwan Fareed, Waqar Hassan, Khizar Hayat, **Linking Organizational Justice to Organizational Citizenship Behavior Mediated by Trust, Job Satisfaction and Commitment**, *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)* Available online at : <http://euroasiapub.org> Vol. 6, Issue 11, November - 2016, pp. 83~95
- 146- Robert M.Morgan & Shelby D.Hunt,**The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**, *Journal of Markrting*, Vol 58, July, 1994, pp20-38
- 147- Rodrigo Lozano, , Kim Ceulemans , Mar Alonso-Almeida, Donald Huisingh,
- 148- Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, An Integrative Model of Organizational Trust,*The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 709-734 <http://www.jstor.org/stable/258792>

- 149- Rowden ,R W, **The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment**, *The leadership and Organization Developmznt, Journaal* , VOL 21 No 1, 2000
- 150- SABINE POHL, ANNE-MARIE VONTHRON, AND CAROLINE CLOSON, **Human resources practices as predictors of organizational citizenship behaviour: The role of job breadth and organizational support**, *Journal of Management & Organization*, 2017, pp: 1-15, <https://www.cambridge.org/core/terms>. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.14>
- 151- SANDHYA PENTAREDDY AND L. SUGANTHI, **Building affective commitment through job characteristics, leadership and empowerment**, *Journal of Management & Organization*, 21:3 2015, pp. 307–320. <http://www.cambridge.org/core/terms>. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2014.93>
- 152- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 2019, pp: 197- 211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- 153- Scott, K. D. **The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives**. *Journal of Management* 6:157-75.1980
- 154- Scott, K. D. **The development of four new organizational measures of trust**. In *Proceedings of the Southern Management Association*, edited by D. F. Ray. Mississippi State: Printing Department, Mississippi State University, 1981.
- 155- Scott, K. D. **The relationship between age and interpersonal trust within an organizational context**. *Review of Business and Economic Research* 18:71-82.1983
- 156- Scott, K. D. **Trust differences between men and women in superior-subordinate relationships**. *Group and Organizational Studies* 8:319-36.1983
- 157- Serpian, Swasto Bambang, Utami Hamidah Nayati, **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND INTENTION TO LEAVE**, *RJOAS*, 12(60), December 2016, pp : 157-169. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-12.21>
- 158- Stoker& Gerry, **Public value Management : Anew narrative for networked governance**, *The American Review of public Administration*, vol 36, NO 1, 2006
- 159- Uma SEKARAN, **Research Methods for Business Building Approache**, *John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD*, Forth Edition, Sigapore, 2003
- 160- Van Dyne, et. al, **Extra- Role Behaviors:In pursuit of Construct and Definitional Clarity (Abridge over Muddied Waters)**, *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, 1995, pp.215-285
- 161- Zainal Abu Zarim , Osman Mohamad , Muhammad Sabbir Rahman ,
- 162- ZAND, Dale E. **Trust and managerial problem solving**. *Administrative science quarterly*, 1972, p. 229-239

ثالثا: مراجع الأنترنت

- 163- Roxana Radulescu, **building-trust-in-your-team**, day : 14-4-2021, 11 :56 <https://bookboon.com/premium/books/building-trust-in-your-team>
- 164- بوخرص خديجة، مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: بين كفاءة هيئة التدريس وجودة الخدمة التعليمية، بتاريخ 10-9-2021، على الموقع: <https://democraticac.de/?p=44475>
- 165- مهدي صالح مهدي السامرائي، **الفكر الاداري والقيادي الحديث**، ط1، دار اليازوري، 2021، ص96، على الموقع الالكتروني:

قائمة المصادر والمراجع

https://books.google.dz/books/about/%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A_%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF.html?id=TcdAEAAAQBAJ&redir_esc=y

166- موقع المعاني، تعريف ومعنى الالتزام الوظيفي في معجم المعاني الجامع -معجم عربي عربي-، تم الاطلاع عليه في 6-5-2021:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/الالتزام-الوظيفي/>

167- موقع وزارة التعليم العالي، تم الاطلاع عليه في 11-5-2021

<https://www.mesrs.dz/ar/accueil>

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01) تعداد الجامعات والمراكز الجامعية في الجزائر سنة 2021

الجامعات		
ناحية الشرق	ناحية الوسط	ناحية الغرب
1. جامعة حيجل - محمد الصديق بن يحيى	1- جامعة البويرة - أكلي محمد أولحاج -	1. جامعة طاهري محمد بشار
2. جامعة تبسة - العربي التبسي	2- جامعة الخلفة - زيان عاشور -	2. جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
3. جامعة برج بوعريريج - محمد البشير الابراهيمى	3- جامعة غرداية	3. جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
4. جامعة الطارف - الشاذلي بن جديد	4- جامعة خميس مليانة - الخليلي بونعامة -	4. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
5. جامعة خنشلة - عباس لغرور	5- جامعة المدية - يحيى فارس -	5. جامعة احمد دراية أدرار
6. جامعة أم البواقي - العربي بن مهدي	6- جامعة الجزائر هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا -	6. جامعة بن خلدون تيارت
7. جامعة الوادي - حمه لخضر	7- جامعة بجاية - عبد الرحمان ميرة -	7. جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس
8. جامعة سوق أهراس - محمد الشريف مساعدي	8- جامعة بومرداس - محمد بوقرة -	8. جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
9. جامعة عنابة - باجي مختار	9- جامعة تيزي وزو - مولود معمري -	9. جامعة احمد بن بلة وهران 1 السانبة
10. جامعة سكيكدة - 20 أوت 1955	10- جامعة الاغواط - عمار ثليجي -	10. جامعة محمد بوضياف العلوم والتكنولوجيا - وهران
11. جامعة قالمة - 08 ماي 1945	11- جامعة البليدة 1 - سعد دحلب -	11. جامعة وهران 2 محمد بن أحمد المدعو الرائد سي
12. جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر	12- جامعة البليدة 2 - لونيسي علي -	12. جامعة الشلف - حسيبة بن بوعلي
13. جامعة بسكرة - محمد خيضر	13- جامعة الجزائر 1 - بن يوسف بن خدة موسي	13. جامعة تيسمسيلت
14. جامعة المسيلة - محمد بوضياف	14- جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله	14. جامعة عين تموشنت
15. جامعة ورقلة - قاصدي مرباح	15- جامعة الجزائر 3 - إبراهيم سلطان شيبوط	15. جامعة غليزان
16. جامعة قسنطينة للعلوم الإسلامية الأمير عبد القادر	16- جامعة التكوين المتواصل	
17. جامعة سطيف 1 - فرحات عباس	17- جامعة تامنغست	
18. جامعة سطيف 2 - ملين دباغين		
19. جامعة قسنطينة 1 - الإخوة منتوري		
20. جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري		
21. جامعة قسنطينة 3 - المجاهد صالح بونبيدر		
22. جامعة باتنة 2 - مصطفى بن بولعيد		
22 جامعة	17 جامعة	15 جامعة
المراكز الجامعية		
الشرق	الوسط	الغرب
1- المركز الجامعي لميلة - عبد الحفيظ بوالصوف	1- المركز الجامعي بتيبازة - عبد الله مرسلي	1- المركز الجامعي بالنعامة - صالح أحمد المدعو علي
2- المركز الجامعي بريكمة - أحمد حمودة بن عبد الرزاق المدعو سي الحواس	2- المركز الجامعي إليزي المقاوم الشيخ أمود بن مختار	2- المركز الجامعي بالببيض - نور البشير
	3- المركز الجامعي آفلو	3- المركز الجامعي بتندوف - المجاهد علي كافي
		4- المركز الجامعي لمغنية
02 مركز جامعي	03 مركز جامعي	04 مركز جامعي

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

داخل جامعة الجلفة		
طريقة التحكيم	الرتبة	الأستاذ المحكم
إلكتروني	أستاذ تعليم عالي	محمد السعيد جوال
ورقي	أستاذ محاضر -أ-	صولي علي
ورقي	أستاذ محاضر -أ-	دروم أحمد
ورقي	أستاذ محاضر -أ-	بن موسى محمد

خارج جامعة الجلفة			
طريقة التحكيم	الجامعة	الرتبة	الأستاذ المحكم
إلكتروني	جامعة مستغانم	أستاذ تعليم عالي	عدالة العجال
ورقي	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	حوحو مصطفى
ورقي	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	عسلي نور الدين
ورقي	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -ب-	بتغة صونية

الملاحق

الملحق رقم (03): استبانة الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور - الجلفة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
-قسم علوم التسيير-



الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي (سيدتي) الفاضل (ة) أستاذ (ة) الجامعة

في إطار القيام بدراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، والتي يتمحور موضوعها حول "مستوى قياس الثقة التنظيمية وأثره في تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر- دراسة ميدانية-"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة للإدلاء بإجاباتكم القيمة على مختلف الاسئلة والمتمثلة في مجموعة من الفقرات، وهذا لبلوغ أهداف الدراسة، مع كل اليقين بأن هذه المعلومات تستخدم في مجال البحث العلمي لا غير، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في المكان المناسب. وفي الأخير تقبلوا منا كل الاحترام والتقدير وجزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة.

المشرف: أ.د بدر اوي يحي

الطالبة: بن شهرة محجوبة

السنة الجامعية

2021-2020

الملاحق

المحور الاول: المتغيرات الديمغرافية

- الجنس: ذكر انثى
- العمر: (اقل من 40) (من 40 الى 50 سنة) (اكثر من 50 سنة)
- الرتبة: استاذ مساعد استاذ محاضر استاذ تعليم عالي
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات (من 5 سنوات الى 10 سنوات) (10 سنوات فأكثر)
- جهة الجامعة: وسط شرق غرب لا
- تقلد مسؤولية الادارية: نعم لا
- السكن الحالي: داخل ولاية الجامعة خارج ولاية الجامعة

المحور الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: الثقة التنظيمية					الرقم	الفقرات
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة		
الثقة في الإدارة العليا للجامعة (إدارة الكلية)						
					1.	تهتم إدارة الجامعة برفاهية الأستاذ داخل الحرم الجامعي
					2.	تحظى إدارة الجامعة بثقة الأساتذة
					3.	تفضل إدارة الجامعة اتخاذ القرارات التي تكون في صالح الأساتذة
					4.	تبرر إدارة الجامعة القرارات المتخذة في حق الأساتذة
					5.	تطبق إدارة الجامعة ما تعد به الأساتذة
الثقة في الرئيس المباشر للموظف لمؤسسة التعليم العالي (رئيس القسم)						
					6.	أناقش مشاكل العمل مع رئيس القسم بكل أريحية
					7.	أعتبر رئيس القسم جدير بثقتي
					8.	يتسامح معي رئيس القسم عند ارتكاب خطأ في وظيفتي
					9.	أعتبر رئيس القسم شخص ودود
					10.	أعتمد على رئيس القسم عندما تواجهني صعوبات في وظيفتي
الثقة في زملاء العمل (الأساتذة)						
					11.	أناقش مشاكلي مع زملائي الأساتذة
					12.	يهتم زملائي الأساتذة برفاهيتي داخل الحرم الجامعي
					13.	أشارك مع زملائي الأساتذة بمختلف المعلومات حتى ولو كانت لا تهمني

الملاحق

					14. يسعى زملائي الاساتذة بتنفيذ برنامج إدارة الجامعة
ثقة الأستاذ في حكمة مؤسسة التعليم العالي (رئاسة الجامعة - مجلس الادارة)					
مشاركة الادارة					
					15. تتبع الجامعة أسلوب الحوار للوصول الى القرارات الاستراتيجية
					16. توضع خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة
					17. تستدعي الجامعة الأساتذة ذوي الخبرة ي تقديم مقترحات تدعم الجامعة
عدالة الادارة					
					18. تصدر الجامعة قرارات إدارية عادلة بين كل الموظفين
					19. تعامل الجامعة جميع العاملين باحترام
					20. توزع الجامعة المهام الوظيفية حسب المقدرات الذاتية والعلمية للعاملين دون تمييز
شفافية الادارة					
					21. توفر الجامعة معلومات ذات مصداقية عالية
					22. تقدم الجامعة الفرصة للموظف بمساءلتها
					23. يتسم النظام الداخلي للجامعة بقيم أخلاقية تساعد الموظف على العمل

ثانيا: الالتزام الوظيفي					
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
الالتزام الشعوري					
24.	أشعر أن أي مشكلة بالجامعة جزء من مشاكلي الخاصة				
25.	أشعر بالانتماء القوي للجامعة				
26.	اعتبر الحديث عن وظيفتي خارج ساعات العمل ممتعا				
27.	تتجانس قيمي الشخصية والقيم السائدة في الجامعة				
الالتزام الاستمراري					
28.	اعتبر بقائي في وظيفتي الحالية ضرورة				

الملاحق

					29. أشعر بأن لدي فرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه الجامعة
					30. مغادرة وظيفتي بالجامعة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل
					31. لولا بذلي الكثير في الجامعة لفكرت بالعمل في جامعة أخرى
					32. تمسكي بوظيفتي الحالية يكسبني الكثير مستقبلا
الالتزام الأخلاقي					
					33. ابذل قصارى جهدي لتحسين سمعة جامعتي
					34. اعتبر ترك عملي الحالي بالجامعة غير لائقا أخلاقيا
					35. احرص على تطبيق قواعد السلوك الاخلاقي في وظيفتي
					36. أعتبر نفسي مديناً للجامعة لما لها من فضل في حياتي
					37. التزم بمظهر يليق بوظيفتي
					38. التزم بميثاق الحرم الجامعي (ميثاق أخلاقيات المهنة)
ثالثا: الرضى الوظيفي					
					الرقم
			غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
			موافق	موافق بشدة	
			موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	
			موافق	موافق بشدة	
			موافق بشدة	موافق بشدة	
					39. أشعر بالرضى اتجاه نوع وظيفتي كأستاذ بالجامعة
					40. أشعر بالرضى كوني أنتمي للجامعة الحالية

نشكركم على تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (04): الدراسة الاستطلاعية

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	77	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	77	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
الرضا عن الوظيفة كأستاذ جامعي	123,44	494,329	,390	,947
الرضا عن الانتماء للجامعة الحالية	123,73	476,701	,662	,945
الثقة في الادارة العليا للجامعة] تهتم إدارة الجامعة برفاهية الأستاذ داخل الحرم الجامعي]	124,92	488,731	,687	,945
الثقة في الادارة العليا للجامعة] تحظى إدارة الجامعة بثقة الأساتذة]	124,60	490,454	,632	,946
الثقة في الادارة العليا للجامعة] تفضل إدارة الجامعة اتخاذ القرارات التي تكون في صالح الأساتذة]	124,77	485,366	,727	,945
الثقة في الادارة العليا للجامعة] تبرر إدارة الجامعة القرارات المتخذة في حق الأساتذة]	124,49	488,095	,617	,946
الثقة في الادارة العليا للجامعة] تطبق إدارة الجامعة ما تعد به الأساتذة]	124,57	491,643	,593	,946
الثقة في الرئيس المباشر) رئيس القسم] (أناقش مشاكل العمل مع رئيس القسم بكل أريحية]	123,61	486,162	,635	,946
الثقة في الرئيس المباشر) رئيس القسم] (أعتبر رئيس القسم جدير بثقتي]	123,84	486,660	,600	,946
الثقة في الرئيس المباشر) رئيس القسم] (يتسامح معي رئيس القسم عند ارتكاب خطأ في وظيفتي]	123,90	492,436	,481	,947
الثقة في الرئيس المباشر) رئيس القسم] (أعتبر رئيس القسم شخص ودود]	123,69	489,823	,561	,946
الثقة في الرئيس المباشر) رئيس القسم] (أعتمد على رئيس القسم عندما تواجهني صعوبات في وظيفتي]	123,92	488,652	,509	,947
الثقة في زملاء العمل) الأساتذة] (أناقش مشاكري مع زملائي الأساتذة]	124,00	501,105	,294	,948
الثقة في زملاء العمل) الأساتذة] (يهتم زملائي الأساتذة برفاهيتي داخل الحرم الجامعي]	124,66	494,069	,485	,947
الثقة في زملاء العمل) الأساتذة] (أشارك مع زملائي الأساتذة بمختلف المعلومات حتى ولو كانت لا تهمني]	124,14	500,677	,342	,948
الثقة في زملاء العمل) الأساتذة] (يسعى زملائي الأساتذة بتنفيذ برنامج إدارة الجامعة]	124,12	489,815	,547	,946
الثقة في حكمة الجامعة تبع الجامعة أسلوب الحوار للوصول الى القرارات الاستراتيجية	124,61	481,636	,762	,945
الثقة في حكمة الجامعة وضع خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة	124,82	489,598	,620	,946
الثقة في حكمة الجامعة تستدعي الجامعة الاساتذة ذوي الخبرة ي تقديم مقترحات تدعم الجامعة	124,91	487,794	,724	,945
الثقة في حكمة الجامعة] تصدر الجامعة قرارات إدارية عادلة بين كل الموظفين]	124,83	486,826	,680	,945
الثقة في حكمة الجامعة] تعامل الجامعة جميع العاملين باحترام]	124,26	486,484	,620	,946

الملاحق

الثقة في حكمة الجامعة] توزع الجامعة المهام الوظيفية حسب المقدرات الذاتية والعلمية للعاملين دون تمييز]	124,91	491,478	,542	,946
الثقة في حكمة الجامعة] توفر الجامعة معلومات ذات مصداقية عالية]	124,58	492,746	,552	,946
الثقة في حكمة الجامعة] تقدم الجامعة الفرصة للموظف بمساءلتها]	125,08	491,652	,572	,946
الثقة في حكمة الجامعة] يتسم النظام الداخلي للجامعة بقيم أخلاقية تساعد الموظف على العمل]	124,43	487,274	,606	,946
الالتزام الشعوري] أشعر أن أي مشكلة بالجامعة جزء من مشاكل الخاصة]	124,03	495,657	,496	,947
الالتزام الشعوري] أشعر بالانتماء القوي للجامعة]	123,94	489,772	,595	,946
الالتزام الشعوري] اعتبر الحديث عن وظيفتي خارج ساعات العمل ممتعا]	124,23	494,024	,469	,947
الالتزام الشعوري] تتجانس قيمى الشخصية والقيم السائدة في الجامعة]	124,34	485,542	,634	,946
الالتزام الاستمراري] اعتبر بقائي في وظيفتي الحالية ضرورية]	123,35	489,310	,614	,946
الالتزام الاستمراري] لا أفكر حاليا في مغادرة جامعتي]	123,52	481,753	,603	,946
الالتزام الاستمراري] مغادرة وظيفتي بالجامعة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل]	123,81	489,790	,465	,947
الالتزام الاستمراري] لولا بدلي الكثير في الجامعة لفكرت بالعمل في جامعة أخرى]	124,01	498,250	,291	,948
الالتزام الاستمراري] تمسكي بوظيفتي الحالية يكسبني الكثير مستقبلا]	123,95	485,339	,614	,946
الالتزام الاخلاقي] أبذل قصارى جهدي لتحسين سمعة جامعتي]	123,29	496,812	,454	,947
الالتزام الاخلاقي] اعتبر ترك عملي الحالي بالجامعة غير لائقا أخلاقيا]	124,03	480,841	,640	,945
الالتزام الاخلاقي] احرص على تطبيق قواعد السلوك الاخلاقي في وظيفتي]	122,88	504,578	,344	,947
الالتزام الاخلاقي] أعتبر نفسي مدينا للجامعة لما لها من فضل في حياتي]	123,81	474,685	,711	,945
الالتزام الاخلاقي] التزم بمظهر يليق بوظيفتي]	122,90	506,568	,235	,948
الالتزام الاخلاقي] التزم بميثاق الحرم الجامعي) ميثاق أخلاقيات المهنة]]	122,74	511,774	,121	,948

الملاحق

Correlations

		JS	OT	OT1	OT2	OT3	OT4	JC	JC1	JC2	JC3
JS	Pearson Correlation	1	,527**	,525**	,386**	,389**	,398**	,553**	,513**	,408**	,475**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
OT	Pearson Correlation	,527**	1	,888**	,718**	,585**	,894**	,617**	,603**	,501**	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
OT1	Pearson Correlation	,525**	,888**	1	,536**	,398**	,801**	,489**	,478**	,363**	,399**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
OT2	Pearson Correlation	,386**	,718**	,536**	1	,281*	,434**	,458**	,287*	,475**	,349**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,013	,000	,000	,011	,000	,002
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
OT3	Pearson Correlation	,389**	,585**	,398**	,281*	1	,381**	,406**	,510**	,294**	,252*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,013		,001	,000	,000	,009	,027
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
OT4	Pearson Correlation	,398**	,894**	,801**	,434**	,381**	1	,553**	,598**	,414**	,402**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
JC	Pearson Correlation	,553**	,617**	,489**	,458**	,406**	,553**	1	,739**	,851**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
JC1	Pearson Correlation	,513**	,603**	,478**	,287*	,510**	,598**	,739**	1	,404**	,550**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,011	,000	,000	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
JC2	Pearson Correlation	,408**	,501**	,363**	,475**	,294**	,414**	,851**	,404**	1	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,009	,000	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
JC3	Pearson Correlation	,475**	,456**	,399**	,349**	,252*	,402**	,879**	,550**	,615**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,027	,000	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

الملحق رقم (05): الخصائص الديمغرافية

Statistics

		الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	الرتبة	الخبرة المهنية	موقع الجامعة (حسب التقسيم الجهوي للوزارة)	مكان السكن	تقلد مسؤولية إدارية
N	Valid	502	502	502	502	502	502	502	502
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,43	1,60	1,82	1,96	2,45	1,64	1,24	1,31
	Std. Deviation	,496	,669	,382	,542	,695	,712	,428	,463
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
	Maximum	2	3	2	3	3	3	2	2

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	286	57,0	57,0	57,0
	انثى	216	43,0	43,0	100,0
	Total	502	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 40 سنة	251	50,0	50,0	50,0
	من 40 إلى 50 سنة	199	39,6	39,6	89,6
	أكثر من 50 سنة	52	10,4	10,4	100,0
	Total	502	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	89	17,7	17,7	17,7
	متزوج	413	82,3	82,3	100,0
	Total	502	100,0	100,0	

الملاحق

الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أستاذ مساعد	84	16,7	16,7	16,7
أستاذ محاضر	354	70,5	70,5	87,3
بروفسور	64	12,7	12,7	100,0
Total	502	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	59	11,8	11,8	11,8
من 5 الى 10 سنوات	159	31,7	31,7	43,4
أكثر من 10 سنوات	284	56,6	56,6	100,0
Total	502	100,0	100,0	

موقع الجامعة (حسب التقسيم الجهوي للوزارة)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid وسط	250	49,8	49,8	49,8
شرق	183	36,5	36,5	86,3
غرب	69	13,7	13,7	100,0
Total	502	100,0	100,0	

مكان السكن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid داخل ولاية الجامعة	381	75,9	75,9	75,9
خارج ولاية الجامعة	121	24,1	24,1	100,0
Total	502	100,0	100,0	

تقلد مسؤولية إدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	346	68,9	68,9	68,9
نعم	156	31,1	31,1	100,0
Total	502	100,0	100,0	

الملاحق

الملحق رقم (06): إختبار سبيرمان (الاتساق الداخلي، والصدق البنائي)

أولاً: الثقة التنظيمية

الثقة في الإدارة العليا

Correlations - Spearman's rho-

		الثقة في الإدارة العليا للجامعة] تهتم إدارة الجامعة برفاهية الأستاذ داخل الحرم الجامعي]	الثقة في الإدارة العليا [تحظى إدارة الجامعة بثقة الأساتذة]	الثقة في الإدارة العليا للجامعة] تفضل إدارة الجامعة اتخاذ القرارات التي تكون في صالح الأساتذة]	الثقة في الإدارة العليا للجامعة] تبرر إدارة الجامعة القرارات المتخذة في حق الأساتذة]	الثقة في الإدارة العليا للجامعة [تطبق إدارة الجامعة ما تعد به الأساتذة]	OT1
الثقة في الإدارة العليا للجامعة] تهتم إدارة الجامعة برفاهية الأستاذ داخل الحرم الجامعي]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 502	,584** ,000 502	,574** ,000 502	,469** ,000 502	,560** ,000 502	,759** ,000 502
الثقة في الإدارة العليا للجامعة] تحظى إدارة الجامعة بثقة الأساتذة]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,584** ,000 502	1,000 . 502	,652** ,000 502	,553** ,000 502	,585** ,000 502	,820** ,000 502
الثقة في الإدارة العليا للجامعة] تفضل إدارة الجامعة اتخاذ القرارات التي تكون في صالح الأساتذة]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,574** ,000 502	,652** ,000 502	1,000 . 502	,654** ,000 502	,605** ,000 502	,847** ,000 502
الثقة في الإدارة العليا للجامعة] تبرر إدارة الجامعة القرارات المتخذة في حق الأساتذة]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,469** ,000 502	,553** ,000 502	,654** ,000 502	1,000 . 502	,586** ,000 502	,796** ,000 502
الثقة في الإدارة العليا للجامعة] تطبق إدارة الجامعة ما تعد به الأساتذة]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,560** ,000 502	,585** ,000 502	,605** ,000 502	,586** ,000 502	1,000 . 502	,816** ,000 502
OT1	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,759** ,000 502	,820** ,000 502	,847** ,000 502	,796** ,000 502	,816** ,000 502	1,000 . 502

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

الثقة في الرئيس

Correlations - Spearman's rho-

		الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [أناقش مشاكل العمل مع رئيس القسم بكل أريحية]	الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [أعتبر رئيس القسم جدير بثقتي]	الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [يتسامح معي رئيس القسم عند ارتكاب خطأ في وظيفتي]	الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [أعتبر رئيس القسم شخص وودد]	الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [أعتمد على رئيس القسم عندما تواجهني صعوبات في وظيفتي]	OT2
الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [أناقش مشاكل العمل مع رئيس القسم بكل أريحية]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 502	,786** ,000 502	,561** ,000 502	,674** ,000 502	,670** ,000 502	,820** ,000 502
الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [أعتبر رئيس القسم جدير بثقتي]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,786** ,000 502	1,000 . 502	,580** ,000 502	,749** ,000 502	,731** ,000 502	,883** ,000 502
الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [يتسامح معي رئيس القسم عند ارتكاب خطأ في وظيفتي]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,561** ,000 502	,580** ,000 502	1,000 . 502	,643** ,000 502	,585** ,000 502	,779** ,000 502
الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [أعتبر رئيس القسم شخص وودد]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,674** ,000 502	,749** ,000 502	,643** ,000 502	1,000 . 502	,757** ,000 502	,878** ,000 502
الثقة في الرئيس المباشر (رئيس القسم) [أعتمد على رئيس القسم عندما تواجهني صعوبات في وظيفتي]	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,670** ,000 502	,731** ,000 502	,585** ,000 502	,757** ,000 502	1,000 . 502	,873** ,000 502
OT2	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,820** ,000 502	,883** ,000 502	,779** ,000 502	,878** ,000 502	,873** ,000 502	1,000 . 502

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

الثقة في الزملاء

Correlations - Spearman's rho-

		الثقة في زملاء العمل (الأساتذة)	الثقة في زملاء العمل (الأساتذة) [يهتم زملائي الأساتذة برفاهيتي داخل الحرم الجامعي]	الثقة في زملاء العمل (الأساتذة) [أنتشارك مع زملائي الأساتذة بمختلف المعلومات حتى ولو كانت لا تهمني]	الثقة في زملاء العمل (الأساتذة) [يسعى زملائي الأساتذة بتنفيذ برنامج إدارة الجامعة]	OT3
الثقة في زملاء العمل (الأساتذة) [أنتشارك مع زملائي الأساتذة]	Correlation Coefficient	1,000	,553**	,502**	,418**	,785**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502
الثقة في زملاء العمل (الأساتذة) [يهتم زملائي الأساتذة برفاهيتي داخل الحرم الجامعي]	Correlation Coefficient	,553**	1,000	,488**	,466**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502
الثقة في زملاء العمل (الأساتذة) [أنتشارك مع زملائي الأساتذة بمختلف المعلومات حتى ولو كانت لا تهمني]	Correlation Coefficient	,502**	,488**	1,000	,502**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	502	502	502	502	502
الثقة في زملاء العمل (الأساتذة) [يسعى زملائي الأساتذة بتنفيذ برنامج إدارة الجامعة]	Correlation Coefficient	,418**	,466**	,502**	1,000	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	502	502	502	502	502
OT3	Correlation Coefficient	,785**	,807**	,780**	,740**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	502	502	502	502	502

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

الثقة في الحكامة

Correlations - Spearman's rho-

	الفقرة الاولى	الفقرة الثانية	الفقرة الثالثة	الفقرة الرابعة	الفقرة الخامسة	الفقرة السادسة	الفقرة السابعة	الفقرة الثامنة	الفقرة التاسعة	OT4	
الفقرة الاولى	Correlation Coefficient	1,000	,582**	,624**	,627**	,577**	,528**	,555**	,501**	,556**	,766**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة الثانية	Correlation Coefficient	,582**	1,000	,686**	,516**	,455**	,545**	,483**	,468**	,454**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة الثالثة	Correlation Coefficient	,624**	,686**	1,000	,675**	,553**	,622**	,624**	,594**	,566**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة الرابعة	Correlation Coefficient	,627**	,516**	,675**	1,000	,663**	,672**	,641**	,594**	,593**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة الخامسة	Correlation Coefficient	,577**	,455**	,553**	,663**	1,000	,608**	,620**	,499**	,605**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة السادسة	Correlation Coefficient	,528**	,545**	,622**	,672**	,608**	1,000	,635**	,603**	,571**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة السابعة	Correlation Coefficient	,555**	,483**	,624**	,641**	,620**	,635**	1,000	,565**	,601**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة الثامنة	Correlation Coefficient	,501**	,468**	,594**	,594**	,499**	,603**	,565**	1,000	,545**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة التاسعة	Correlation Coefficient	,556**	,454**	,566**	,593**	,605**	,571**	,601**	,545**	1,000	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
OT4	Correlation Coefficient	,766**	,713**	,823**	,841**	,786**	,806**	,797**	,745**	,764**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

ثانيا: الالتزام الوظيفي

الالتزام الشعوري

Correlations - Spearman's rho-

		الفقرة الاولى	الفقرة الثانية	الفقرة الثالثة	الفقرة الرابعة	JC1
الفقرة الاولى	Correlation Coefficient	1,000	,581**	,414**	,394**	,722**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502
الفقرة الثانية	Correlation Coefficient	,581**	1,000	,523**	,455**	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502
الفقرة الثالثة	Correlation Coefficient	,414**	,523**	1,000	,497**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	502	502	502	502	502
الفقرة الرابعة	Correlation Coefficient	,394**	,455**	,497**	1,000	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	502	502	502	502	502
JC1	Correlation Coefficient	,722**	,769**	,797**	,779**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	502	502	502	502	502

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

الالتزام الاستمراري

Correlations - Spearman's rho-

		الفقرة الاولى	الفقرة الثانية	الفقرة الثالثة	الفقرة الرابعة	الفقرة الخامسة	JC2
الفقرة الاولى	Correlation						
	Coefficient	1,000	,581**	,414**	,394**	,722**	,725**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502
الفقرة الثانية	Correlation						
	Coefficient	,581**	1,000	,523**	,455**	,769**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502
الفقرة الثالثة	Correlation						
	Coefficient	,414**	,523**	1,000	,497**	,797**	,776**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502
الفقرة الرابعة	Correlation						
	Coefficient	,394**	,455**	,497**	1,000	,779**	,460**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502
الفقرة الخامسة	Correlation						
	Coefficient	,722**	,769**	,797**	,779**	1,000	,738**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	502	502	502	502	502	502
JC2	Correlation						
	Coefficient	,725**	,735**	,776**	,460**	,738**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	502	502	502	502	502	502

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

الالتزام الأخلاقي

Correlations - Spearman's rho-

		الفقرة الاولى	الفقرة الثانية	الفقرة الثالثة	الفقرة الرابعة	الفقرة الخامسة	الفقرة السادسة	JC3
الفقرة الاولى	Correlation Coefficient	1,000	,458**	,465**	,491**	,424**	,439**	,731**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة الثانية	Correlation Coefficient	,458**	1,000	,266**	,539**	,273**	,248**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة الثالثة	Correlation Coefficient	,465**	,266**	1,000	,368**	,647**	,682**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة الرابعة	Correlation Coefficient	,491**	,539**	,368**	1,000	,365**	,361**	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة الخامسة	Correlation Coefficient	,424**	,273**	,647**	,365**	1,000	,767**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502
الفقرة السادسة	Correlation Coefficient	,439**	,248**	,682**	,361**	,767**	1,000	,686**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502
JC3	Correlation Coefficient	,731**	,732**	,681**	,773**	,694**	,686**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	502	502	502	502	502	502	502

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

الارتباط الكلي بين المتغيرات

Correlations - Spearman's rho-

		OT1	OT2	OT3	OT4	OT	JC1	JC2	JC3	JC	JS	TTTT
OT1	Correlation Coefficient	1,000	,392**	,320**	,760**	,824**	,480**	,277**	,278**	,411**	,449**	,270**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
OT2	Correlation Coefficient	,392**	1,000	,302**	,413**	,667**	,297**	,227**	,238**	,302**	,292**	,241**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
OT3	Correlation Coefficient	,320**	,302**	1,000	,408**	,575**	,452**	,249**	,231**	,368**	,284**	,213**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
OT4	Correlation Coefficient	,760**	,413**	,408**	1,000	,903**	,532**	,336**	,318**	,477**	,441**	,293**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
OT	Correlation Coefficient	,824**	,667**	,575**	,903**	1,000	,574**	,360**	,350**	,513**	,479**	,328**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
JC1	Correlation Coefficient	,480**	,297**	,452**	,532**	,574**	1,000	,439**	,467**	,735**	,404**	,316**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
JC2	Correlation Coefficient	,277**	,227**	,249**	,336**	,360**	,439**	1,000	,543**	,823**	,420**	,393**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
JC3	Correlation Coefficient	,278**	,238**	,231**	,318**	,350**	,467**	,543**	1,000	,841**	,362**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
JC	Correlation Coefficient	,411**	,302**	,368**	,477**	,513**	,735**	,823**	,841**	1,000	,489**	,532**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
JS	Correlation Coefficient	,449**	,292**	,284**	,441**	,479**	,404**	,420**	,362**	,489**	1,000	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
TTTT	Correlation Coefficient	,270**	,241**	,213**	,293**	,328**	,316**	,393**	,565**	,532**	,749**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (07): اختبار اعتدالية بيانات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
JS	,167	502	,000	,894	502	,000
OT	,032	502	,200*	,996	502	,312
OT1	,090	502	,000	,982	502	,000
OT2	,145	502	,000	,945	502	,000
OT3	,116	502	,000	,979	502	,000
OT4	,056	502	,001	,990	502	,002
JC	,064	502	,000	,976	502	,000
JC1	,151	502	,000	,902	502	,000
JC2	,103	502	,000	,972	502	,000
JC3	,088	502	,000	,950	502	,000
TTTT	,202	502	,000	,885	502	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

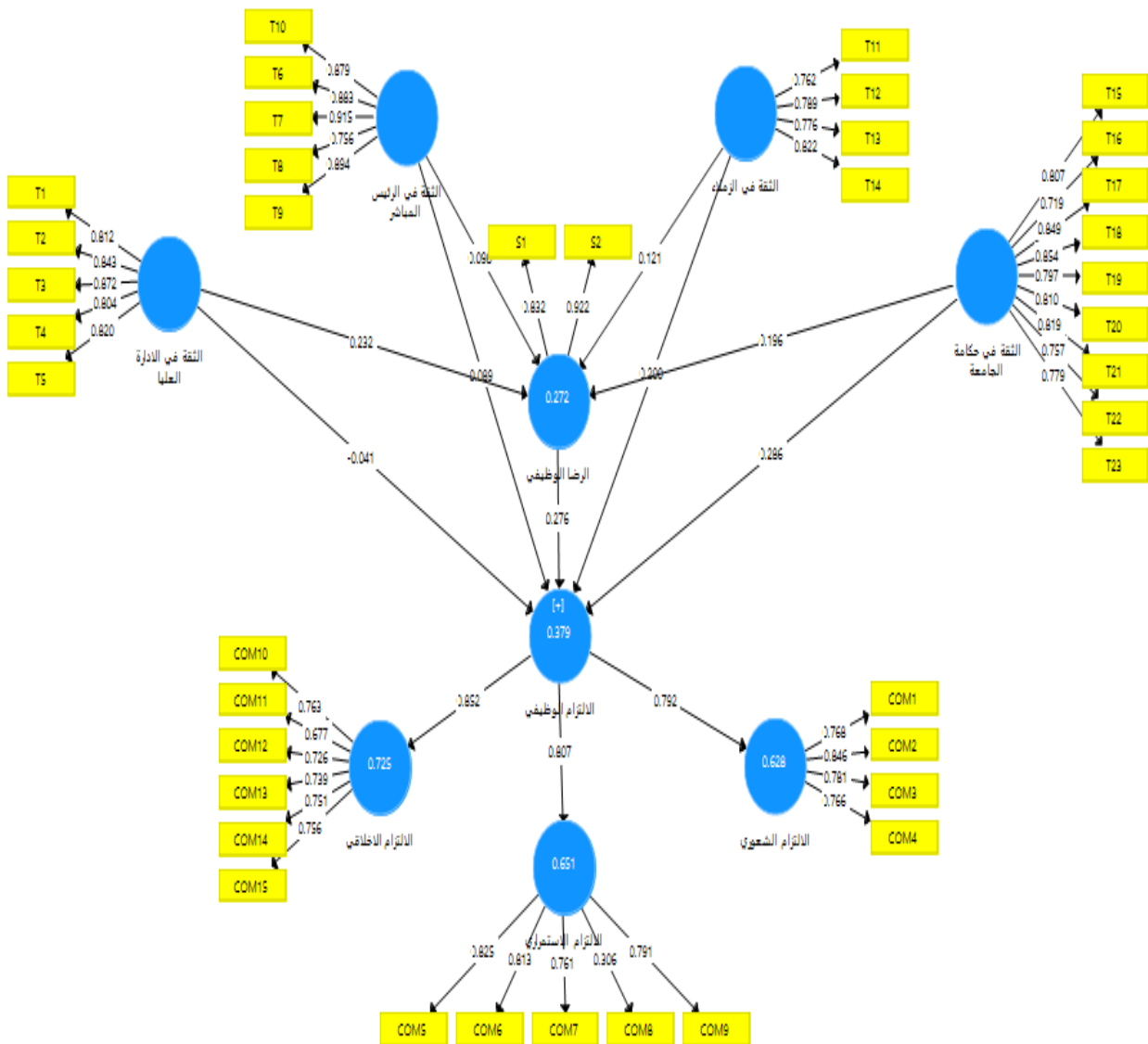
الملاحق

الملحق رقم (08): تقييم نموذج المسار ببرنامج SmartPLS3

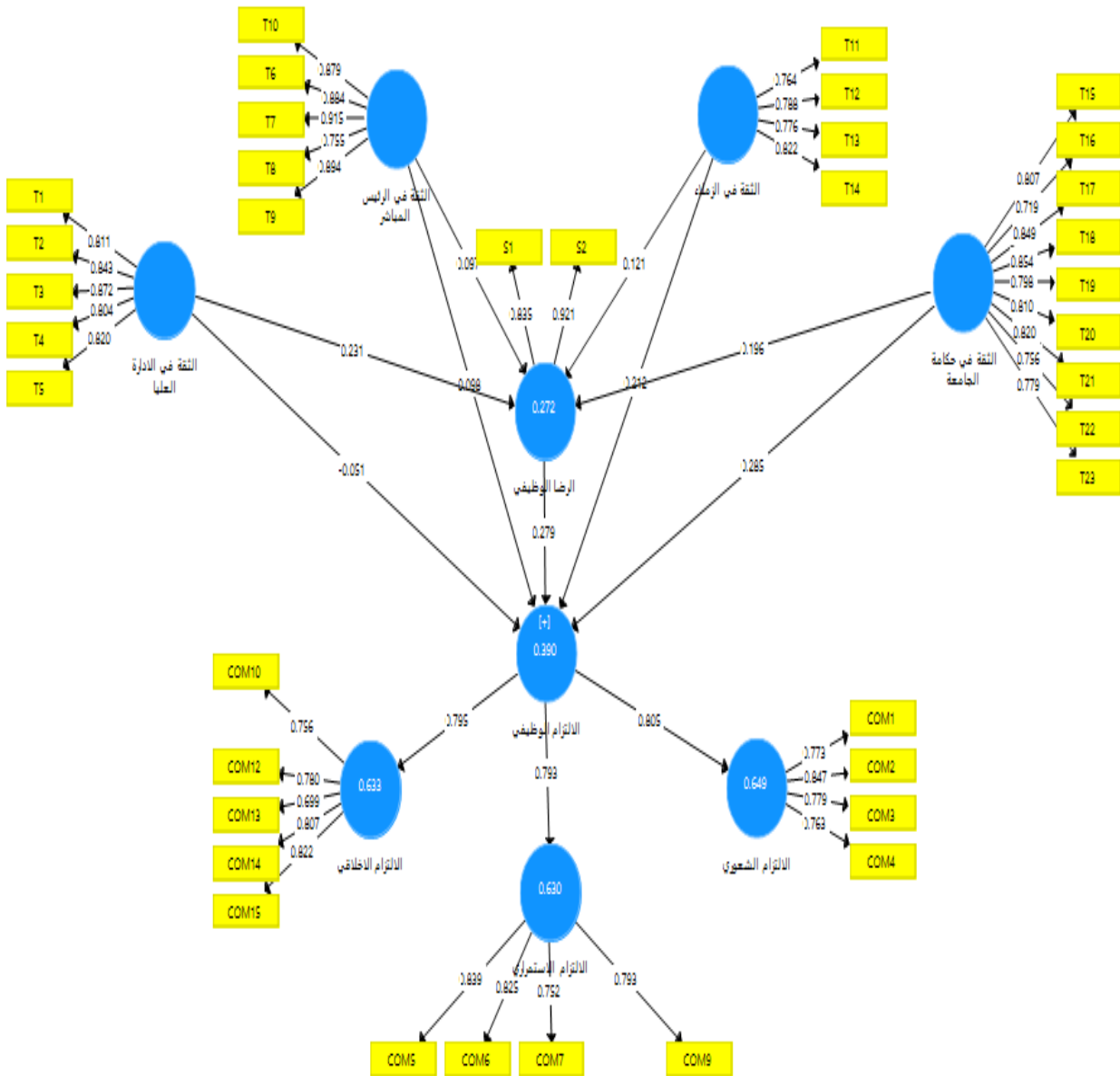
أولاً: تقييم نموذج القياس

الثبات والصدق:

النموذج الأولي قبل التعديل:



الملاحق



الملاحق

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
حكاية في الثقة الجامعة	0.929	0.933	0.941	0.640
الاخلاقي الالتزام	0.842	0.843	0.894	0.680
الادارة في الثقة العليا	0.887	0.889	0.917	0.690
الاستمراري الالتزام	0.816	0.824	0.879	0.645
الرئيس في الثقة المباشر	0.918	0.941	0.938	0.752
الزملاء في الثقة	0.799	0.823	0.867	0.620
الشعوري الالتزام	0.800	0.807	0.870	0.626
الوظيفي الالتزام	0.854	0.860	0.882	0.386
الوظيفي الرضا	0.713	0.769	0.871	0.772

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Copy to Clipboard:					
	حكاية في الثقة...	الاخلاقي الالتزام	الادارة في الثقة ...	الاستمراري الالتزام	الرئيس في الثقة...	الزملاء في الثقة	الشعوري الالتزام	الوظيفي الالتزام	الوظيفي الرضا
حكاية في الثقة ...	0.800								
الاخلاقي الالتزام	0.212	0.825							
الادارة في الثقة ا...	0.788	0.158	0.830						
الاستمراري الالتزام	0.397	0.368	0.312	0.803					
الرئيس في الثقة ...	0.453	0.214	0.421	0.288	0.867				
الزملاء في الثقة	0.438	0.216	0.355	0.315	0.302	0.788			
الشعوري الالتزام	0.554	0.359	0.464	0.476	0.316	0.475	0.791		
الوظيفي الالتزام	0.512	0.713	0.413	0.806	0.355	0.440	0.804	0.622	
الوظيفي الرضا	0.475	0.224	0.470	0.472	0.320	0.318	0.419	0.489	0.879

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Copy to Clipboard:					
	حكاية في الثقة...	الاخلاقي الالتزام	الادارة في الثقة ...	الاستمراري الالتزام	الرئيس في الثقة...	الزملاء في الثقة	الشعوري الالتزام	الوظيفي الالتزام	الوظيفي الرضا
حكاية في الثقة ...									
الاخلاقي الالتزام	0.222								
الادارة في الثقة ا...	0.866	0.171							
الاستمراري الالتزام	0.447	0.427	0.363						
الرئيس في الثقة ...	0.478	0.225	0.458	0.324					
الزملاء في الثقة	0.485	0.247	0.405	0.374	0.332				
الشعوري الالتزام	0.637	0.417	0.552	0.577	0.354	0.584			
الوظيفي الالتزام	0.549	0.874	0.456	0.943	0.381	0.507	0.942		
الوظيفي الرضا	0.563	0.286	0.572	0.601	0.372	0.394	0.529	0.598	

الملاحق

Latent Variable

Latent Variable | Latent Variable Correlations | Latent Variable Covariances | LV Descriptives | Copy to Clipboard: Excel Format | R Format

	الالتزام الأخلاقي	الالتزام الاستمراري	الالتزام الوظيفي	الثقة في الادارة	الثقة في الرئيس	الثقة في الزملاء	الثقة في حكمة ...	الرضا الوظيفي	الالتزام الشعوري
الالتزام الأخلاقي	1.0000	0.3676	0.7129	0.1582	0.2136	0.2163	0.2124	0.2239	0.3588
الالتزام الاستمراري	0.3676	1.0000	0.8058	0.3124	0.2883	0.3151	0.3966	0.4720	0.4755
الالتزام الوظيفي	0.7129	0.8058	1.0000	0.4125	0.3551	0.4399	0.5116	0.4892	0.8036
الثقة في الادارة	0.1582	0.3124	0.4125	1.0000	0.4212	0.3549	0.7877	0.4696	0.4644
الثقة في الرئيس	0.2136	0.2883	0.3551	0.4212	1.0000	0.3016	0.4534	0.3201	0.3159
الثقة في الزملاء	0.2163	0.3151	0.4399	0.3549	0.3016	1.0000	0.4383	0.3182	0.4753
الثقة في حكمة الجامعة	0.2124	0.3966	0.5116	0.7877	0.4534	0.4383	1.0000	0.4752	0.5536
الرضا الوظيفي	0.2239	0.4720	0.4892	0.4696	0.3201	0.3182	0.4752	1.0000	0.4190
الالتزام الشعوري	0.3588	0.4755	0.8036	0.4644	0.3159	0.4753	0.5536	0.4190	1.0000

B8 : $= (3 * 0.4) / (1 + 0.4)$

	A	B	C
1	الالتزام الوظيفي		
2			
3		Loadings	
4	الالتزام الأخلاقي	0.713	
5	الالتزام الاستمراري	0.806	
6	الالتزام الشعوري	0.804	
7	Composite Reliability	0.819	
8	Cronbach's Alpha	0.857	
9	Average Variance Extracted (AVE)	0.601	
10			

الملاحق

ثانيا: تقييم النموذج البنائي

1- التعداد الخطي

Collinearity Statistics (VIF)

Outer VIF Values	Inner VIF Values	Copy to Clipboard:		Excel Format	R Format			
الشعوري الالتزام	الرضا الوظيفي	... الثقة في حكمة	الثقة في الزملاء	الثقة في الرئيس	الثقة في الادارة	الالتزام الوظيفي	الاستمراري الالتزام	الاخلاقي الالتزام
1.0000	1.0000							
2.6717	2.7452							
1.2971	1.3102							
1.2585	1.2786							
2.9448	2.9973							
1.3724	1.3724							

2- معامل التفسير R^2 :

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
الاخلاقي الالتزام	0.512	0.511
الاستمراري الالتزام	0.642	0.642
الشعوري الالتزام	0.649	0.648
الوظيفي الالتزام	0.332	0.327

R2 بوجود وساطة الرضا الوظيفي

R Square

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	
Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
0.5083	0.5093	0.0572	8.8850	0.0000
0.6493	0.6509	0.0345	18.8181	0.0000
0.3892	0.3967	0.0434	8.9765	0.0000
0.2714	0.2786	0.0318	8.5376	0.0000
0.6458	0.6472	0.0317	20.3811	0.0000

الملاحق

R Square

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
الالتزام الاخلاقي	0.5083	0.5093	0.3886	0.6132
الالتزام الاستمراري	0.6493	0.6509	0.5791	0.7142
الالتزام الوظيفي	0.3892	0.3967	0.3107	0.4813
الرضا الوظيفي	0.2714	0.2786	0.2178	0.3421
الشعوري الالتزام	0.6458	0.6472	0.5810	0.7056

3- حجم الأثر F2

f Square

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values		
الالتزام الوظيفي - < الاخلاقي الالتزام	1.0337	1.0655	0.2413	4.2838	0.0000		
الالتزام الوظيفي - < الاستمراري الالتزام	1.8516	1.8929	0.2871	6.4496	0.0000		
الالتزام الوظيفي - < الشعوري الالتزام	1.8234	1.8571	0.2568	7.1003	0.0000		
الثقة في الادارة - < الالتزام الوظيفي	0.0027	0.0050	0.0059	0.4582	0.6468		
الثقة في الادارة - < الرضا الوظيفي	0.0275	0.0296	0.0147	1.8685	0.0617		
الثقة في الرئيس - < الالتزام الوظيفي	0.0113	0.0141	0.0119	0.9517	0.3413		
الثقة في الرئيس - < الرضا الوظيفي	0.0100	0.0129	0.0109	0.9234	0.3558		
الثقة في الزملاء - < الالتزام الوظيفي	0.0604	0.0640	0.0248	2.4357	0.0149		
الثقة في الزملاء - < الرضا الوظيفي	0.0159	0.0186	0.0125	1.2721	0.2034		
الثقة في حكامه الجامعة - < الالتزام الوظيفي	0.0467	0.0492	0.0208	2.2385	0.0252		
الثقة في حكامه الجامعة - < الرضا الوظيفي	0.0179	0.0202	0.0136	1.3093	0.1905		
الرضا الوظيفي - < الالتزام الوظيفي	0.0952	0.0984	0.0327	2.9152	0.0036		

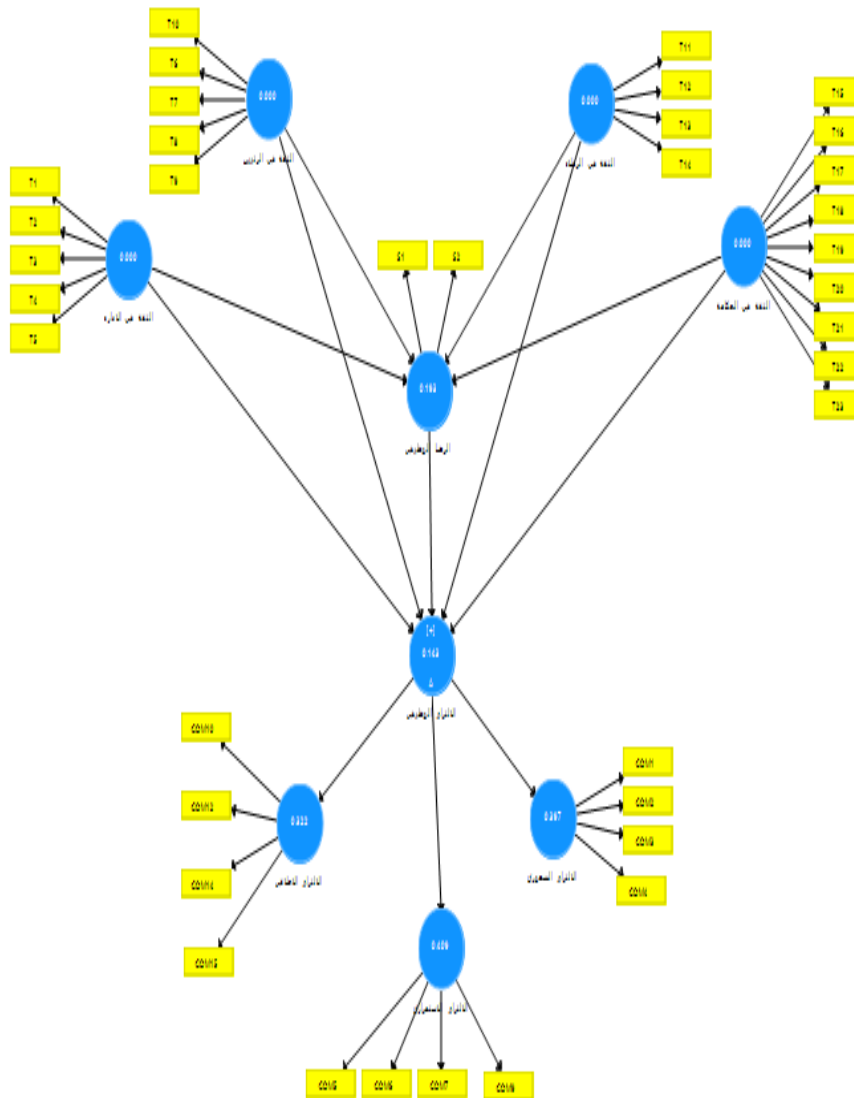
f Square

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%	
الالتزام الوظيفي - < الاخلاقي الالتزام	1.0337	1.0655	0.6357	1.5852	
الالتزام الوظيفي - < الاستمراري الالتزام	1.8516	1.8929	1.3759	2.4985	
الالتزام الوظيفي - < الشعوري الالتزام	1.8234	1.8571	1.3867	2.3971	
الثقة في الادارة - < الالتزام الوظيفي	0.0027	0.0050	0.0000	0.0214	
الثقة في الادارة - < الرضا الوظيفي	0.0275	0.0296	0.0067	0.0637	
الثقة في الرئيس - < الالتزام الوظيفي	0.0113	0.0141	0.0001	0.0438	
الثقة في الرئيس - < الرضا الوظيفي	0.0100	0.0129	0.0001	0.0399	
الثقة في الزملاء - < الالتزام الوظيفي	0.0604	0.0640	0.0235	0.1198	
الثقة في الزملاء - < الرضا الوظيفي	0.0159	0.0186	0.0013	0.0493	
الثقة في حكامه الجامعة - < الالتزام الوظيفي	0.0467	0.0492	0.0161	0.0953	
الثقة في حكامه الجامعة - < الرضا الوظيفي	0.0179	0.0202	0.0014	0.0529	
الرضا الوظيفي - < الالتزام الوظيفي	0.0952	0.0984	0.0441	0.1708	

الملاحق

Q2 - الملائمة

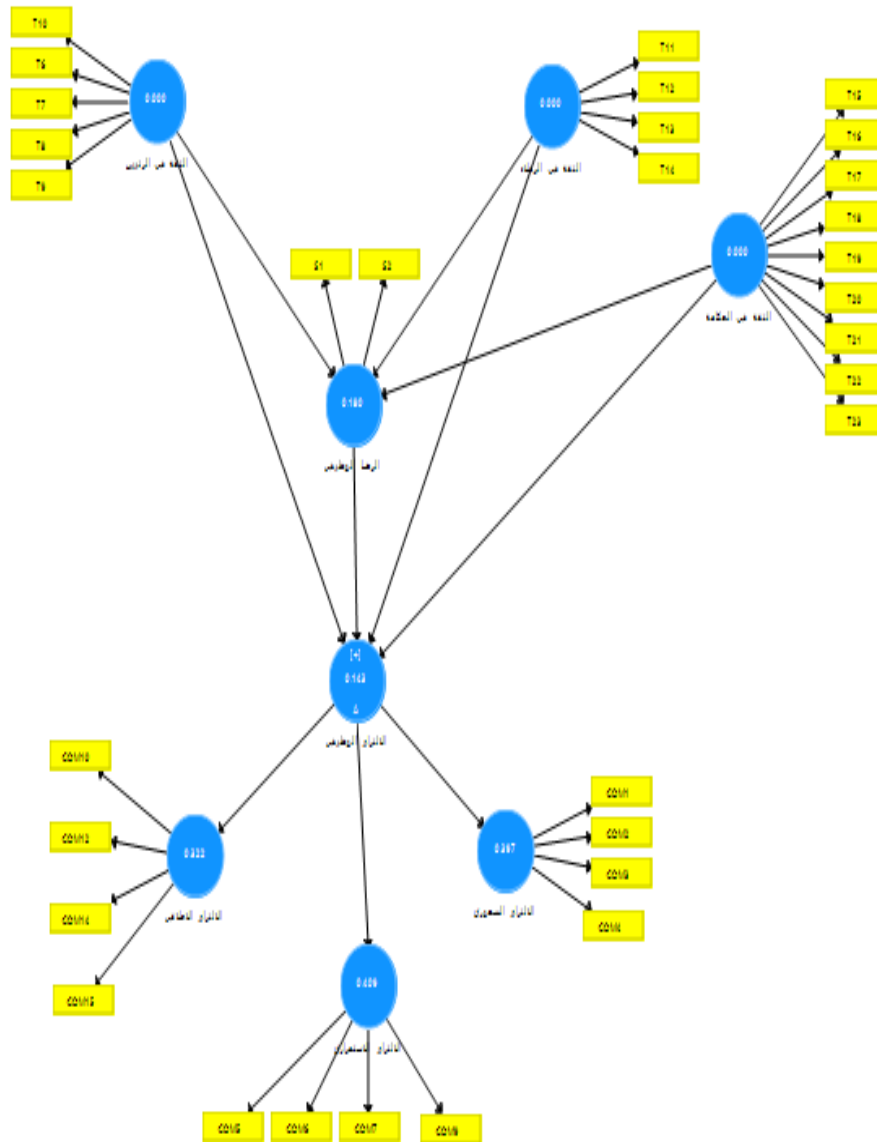
Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,322	1361,746	2008	الاخلاقي الالتزام
	2510	2510	الادارة في الثقة
0,409	1185,791	2008	الاستمراري الالتزام
	4518	4518	الحكامه في الثقة
	2510	2510	الرئيس في الثقة
	2008	2008	الزملاء في الثقة
0,397	1210,69	2008	الشعوري الالتزام
0,143	5161,224	6024	الوظيفي الالتزام
0,193	809,897	1004	الوظيفي الرضا



الملاحق

الإدارة العليا:

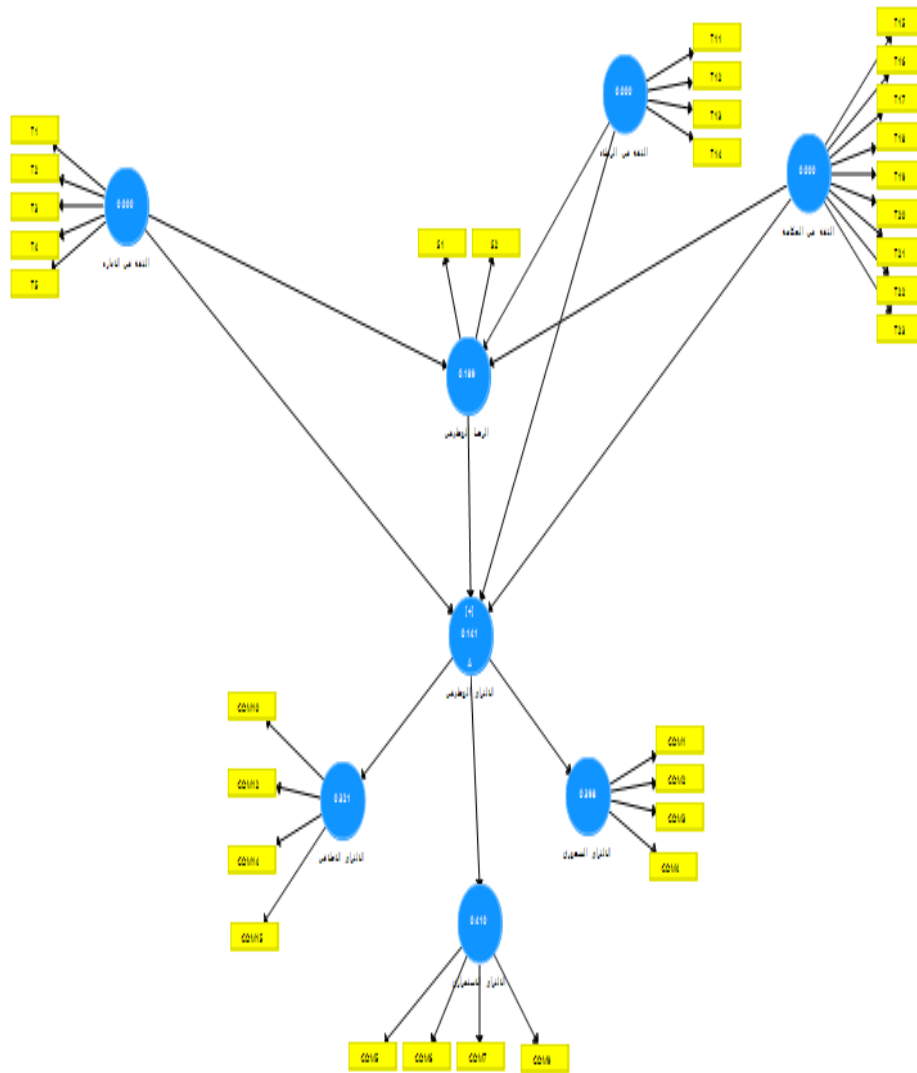
Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,30	1362,248	2008	الاخلاقي الالتزام
0,39	1186,123	2008	الاستمراري الالتزام
	4518	4518	الحكامة في الثقة
	2510	2510	الرئيس في الثقة
	2008	2008	الزملاء في الثقة
0,377	1209,936	2008	الشعوري الالتزام
0,141	5163,749	6024	الوظيفي الالتزام
0,18	823,426	1004	الوظيفي الرضا



الملاحق

الثقة في الرئيس المباشر

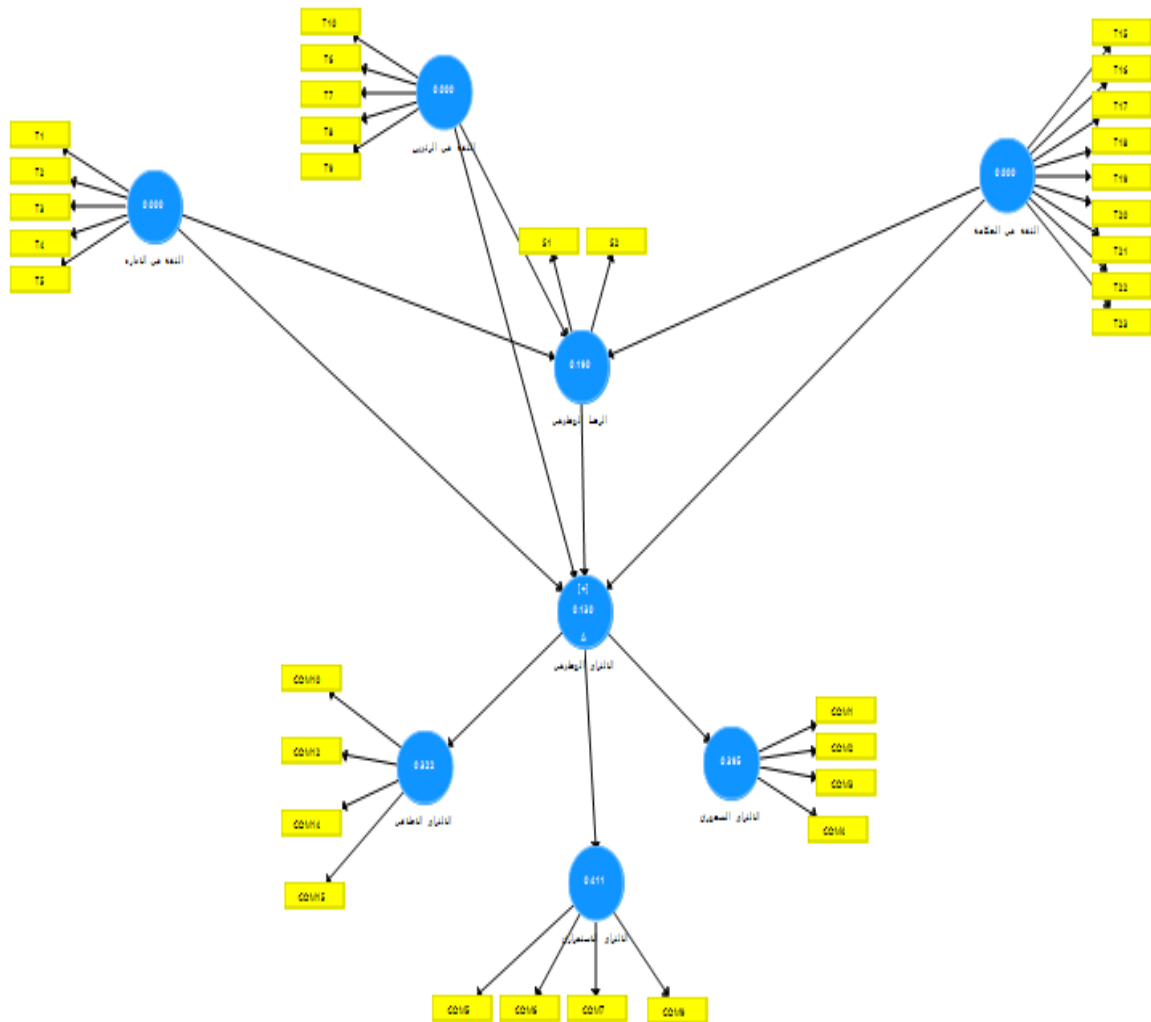
Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,321	1363,566	2008	الاخلاقي الالتزام
	2510	2510	الادارة في الثقة
0,40	1185,713	2008	الاستمراري الالتزام
	4518	4518	الحكامه في الثقة
	2008	2008	الزملاء في الثقة
0,398	1209,2	2008	الشعوري الالتزام
0,14	5175,957	6024	الوظيفي الالتزام
0,189	814,071	1004	الوظيفي الرضا



الملاحق

الثقة في الزملاء

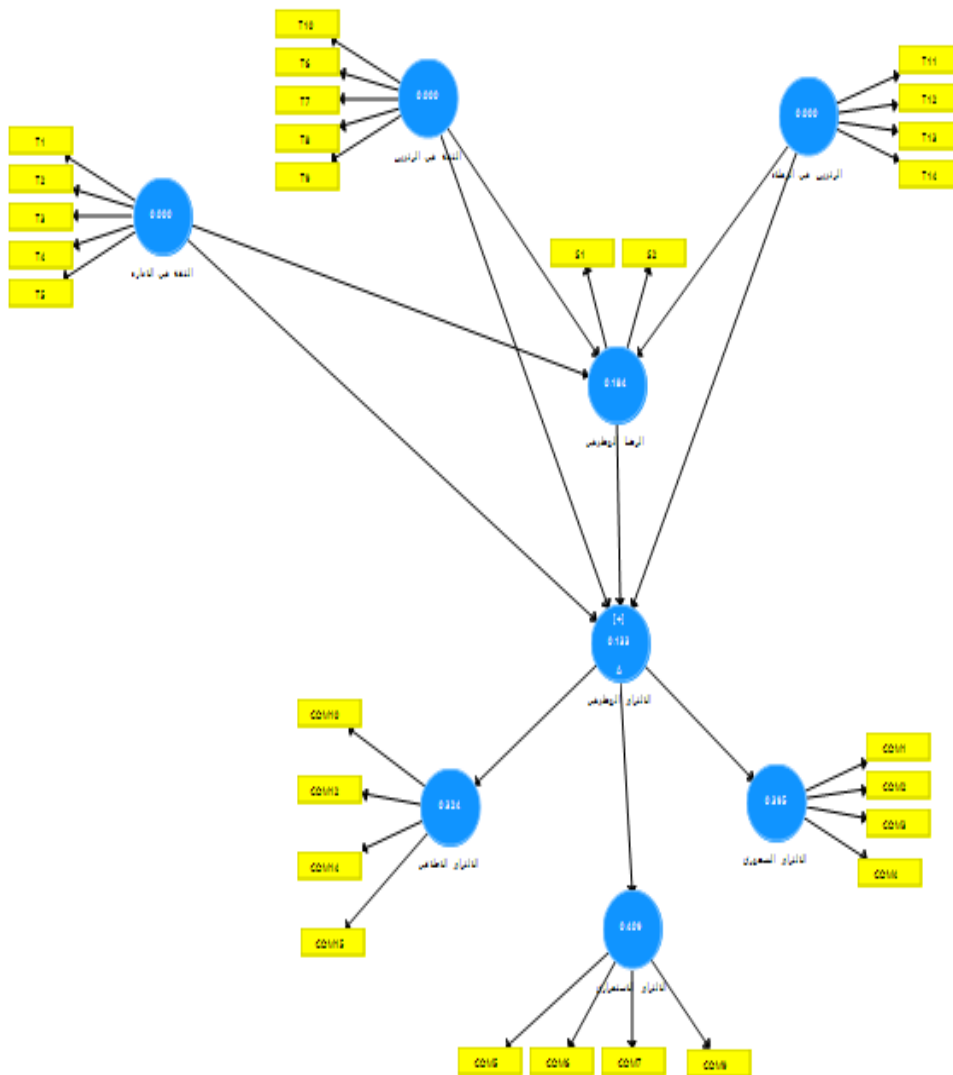
Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,322	1360,751	2008	الاخلاقي الالتزام
	2510	2510	الادارة في الثقة
0,411	1182,583	2008	الاستمراري الالتزام
	4518	4518	الحكامه في الثقة
	2510	2510	الرئيس في الثقة
0,395	1215,091	2008	الشعوري الالتزام
0,13	5241,364	6024	الوظيفي الالتزام
0,19	813,503	1004	الوظيفي الرضا



الملاحق

الثقة في حكمة الجامعة

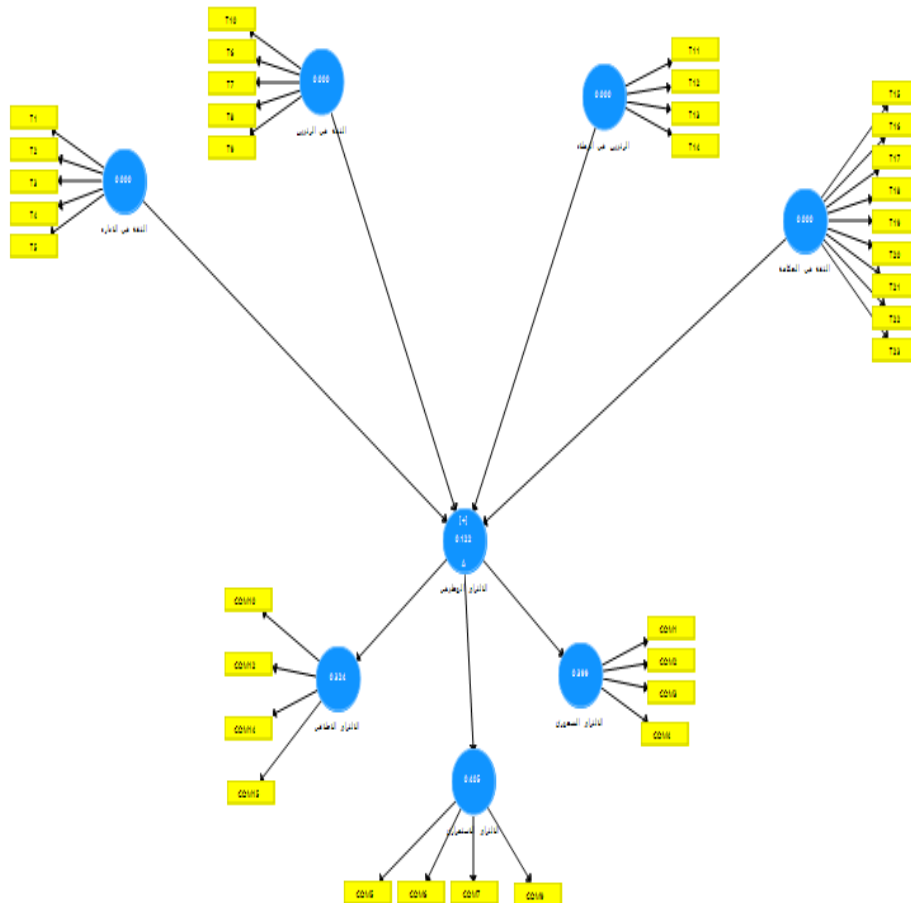
$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
0,324	1357,398	2008	الاخلاقي الالتزام
	2510	2510	الادارة في الثقة
0,409	1186,193	2008	الاستمراري الالتزام
	2510	2510	الرئيس في الثقة
	2008	2008	الزملاء في الرئيس
0,395	1214,362	2008	الشعوري الالتزام
0,133	5223,206	6024	الوظيفي الالتزام
0,184	818,943	1004	الوظيفي الرضا



الملاحق

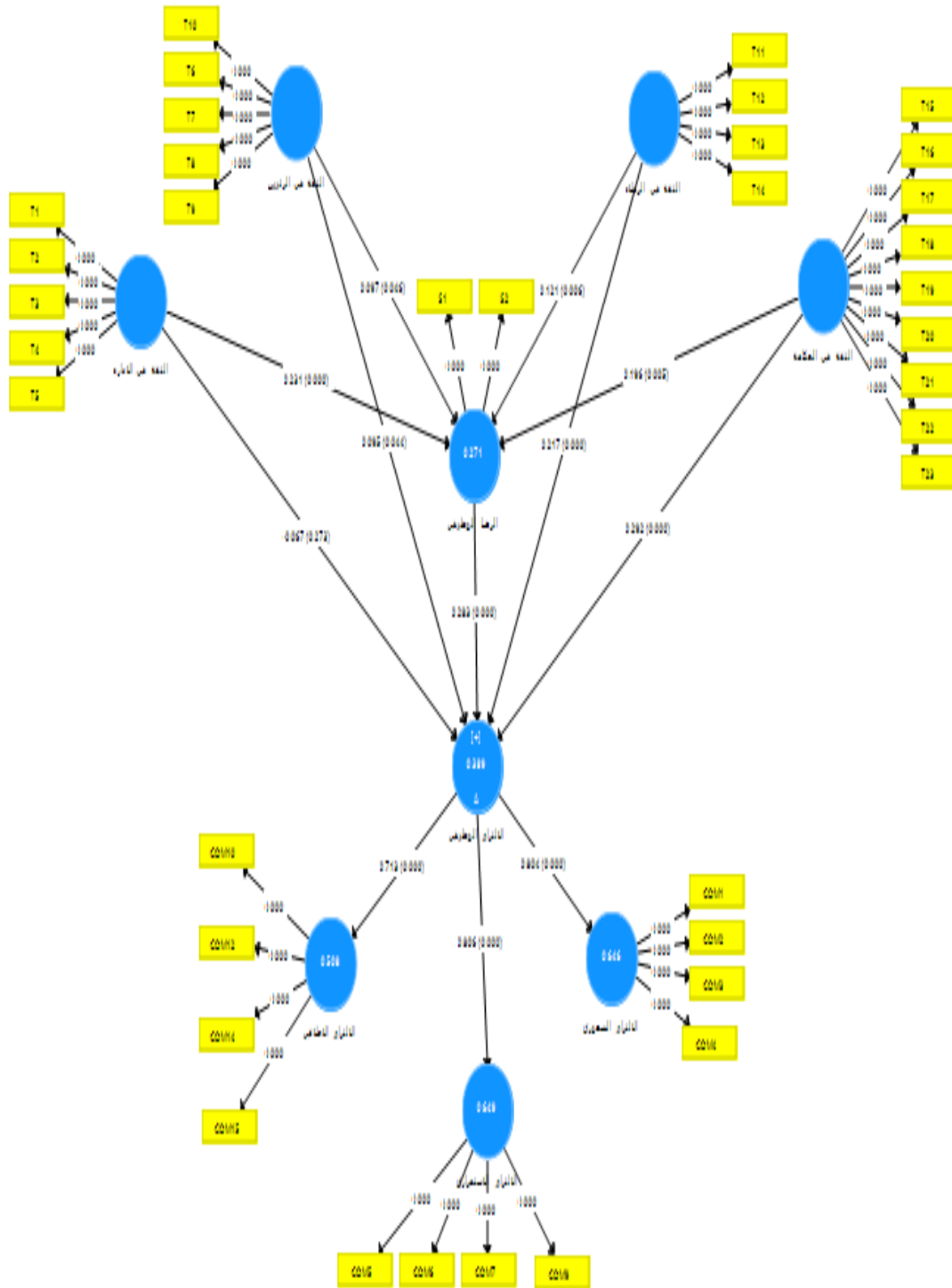
الرضا الوظيفي

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,324	1357,032	2008	الاخلاقي الالتزام
	2510	2510	الادارة في الثقة
0,405	1194,942	2008	الاستمراري الالتزام
	4518	4518	الحكامه في الثقة
	2510	2510	الرئيس في الثقة
	2008	2008	الزملاء في الرئيس
0,399	1206,502	2008	الشعوري الالتزام
0,122	5290,54	6024	الوظيفي الالتزام



الملاحق

نموذج الدراسة الصالح لاختبار الفرضيات



الملاحق

الملحق رقم (9): إختبار فرضيات مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
JS	502	1	5	3,86	1,036
OT	502	1	5	3,01	,630
OT1	502	1	5	2,72	,775
OT2	502	1	5	3,65	,905
OT3	502	1	5	3,20	,754
OT4	502	1	5	2,74	,770
JC	502	1	5	3,67	,576
JC1	502	1	4	3,22	,702
JC2	502	1	5	3,55	,776
JC3	502	1	5	4,06	,645
TTTT	502	1,50	5,00	4,2241	,69650
Valid N (listwise)	502				

	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
الجنس	1	0	1,43	1	1	2	0,495	-1,928	0,282
السن	2	0	1,604	2	1	3	0,668	-0,636	0,662
الحالة الاجتماعية	3	0	1,823	2	1	2	0,382	0,877	-1,695
الرتبة	4	0	1,96	2	1	3	0,542	0,403	-0,03
الخبرة المهنية	5	0	2,448	3	1	3	0,695	-0,491	-0,87
موقع الجامعة	6	0	1,639	2	1	3	0,711	-0,803	0,65
مكان السكن	7	0	1,241	1	1	2	0,428	-0,527	1,215
تقلد مسؤولية ادارية	8	0	1,311	1	1	2	0,463	-1,332	0,82
S1	9	0	3,982	4	1	5	1,11	0,23	-0,989
S2	10	0	3,737	4	1	5	1,236	-0,432	-0,746
T1	11	0	2,384	2	1	5	0,926	0,199	0,612
T2	12	0	2,797	3	1	5	0,92	-0,538	0,091
T3	13	0	2,763	3	1	5	0,929	-0,3	0,143
T4	14	0	2,867	3	1	5	0,943	-0,524	0,14
T5	15	0	2,787	3	1	5	0,947	-0,409	0,126
T6	16	0	3,825	4	1	5	0,968	0,675	-0,898
T7	17	0	3,657	4	1	5	1,061	-0,259	-0,607
T8	18	0	3,53	4	1	5	1,029	-0,307	-0,494
T9	19	0	3,713	4	1	5	1,032	0,079	-0,745

الملاحق

T10	20	0	3,532	4	1	5	1,121	-0,613	-0,492
T11	21	0	3,472	4	1	5	1,005	-0,416	-0,425
T12	22	0	2,781	3	1	5	0,93	-0,495	0,15
T13	23	0	3,287	3	1	5	0,964	-0,46	-0,32
T14	24	0	3,267	3	1	5	0,913	-0,354	-0,38
T15	25	0	2,817	3	1	5	0,912	-0,443	0,022
T16	26	0	2,542	2	1	5	1,009	-0,194	0,499
T17	27	0	2,576	3	1	5	0,943	-0,178	0,352
T18	28	0	2,701	3	1	5	0,981	-0,534	0,132
T19	29	0	3,195	3	1	5	0,952	-0,377	-0,357
T20	30	0	2,566	2	1	5	1,007	-0,398	0,377
T21	31	0	2,867	3	1	5	0,928	-0,324	0,043
T22	32	0	2,408	2	1	5	0,933	-0,243	0,371
T23	33	0	2,954	3	1	5	0,992	-0,462	-0,166
JC1	34	0	3,333	4	1	4	0,825	-0,149	-0,941
JC 2	35	0	3,428	4	1	4	0,824	1,066	-1,365
JC 3	36	0	3,076	3	1	4	0,958	-0,781	-0,615
JC 4	37	0	3,04	3	1	4	0,944	-0,631	-0,621
JC 5	38	0	3,871	4	1	5	0,941	0,76	-0,904
JC 6	39	0	3,811	4	1	5	1,168	-0,113	-0,898
JC 7	40	0	3,61	4	1	5	1,129	-0,667	-0,491
JC 8	41	0	3,086	3	1	5	1,199	-1,02	0,078
JC 9	42	0	3,394	3	1	5	1,062	-0,806	-0,188
JC 10	43	0	4,016	4	1	5	0,858	1,041	-0,884
JC 11	44	0	3,38	4	1	5	1,19	-1,077	-0,234
JC 12	45	0	4,418	5	1	5	0,734	3,188	-1,507
JC 13	46	0	3,673	4	1	5	1,07	-0,415	-0,525
JC 14	47	0	4,386	5	1	5	0,732	2,085	-1,267
JC 15	48	0	4,466	5	1	5	0,696	2,99	-1,463

الملاحق

الملحق رقم (10): إختبار فرضيات الأثر والوساطة

أولاً: إختبار الانحدار الخطي البسيط (SPSSv22)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OT ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: JC

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,530 ^a	,281	,280	,489

a. Predictors: (Constant), OT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,736	1	46,736	195,676	,000 ^b
	Residual	119,423	500	,239		
	Total	166,160	501			

a. Dependent Variable: JC

b. Predictors: (Constant), OT

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,205	,107		20,662	,000
OT	,485	,035	,530	13,988	,000

a. Dependent Variable: JC

الملاحق

ثانياً: فرضيات الأثر بين ابعاد الثقة والالتزام (Smart PLS3)

Path Coefficients						
Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard: Excel Format R Format		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values	
الالتزام الوظيفي -> الاخلاقي الالتزام	0.7154	0.7141	0.0406	17.6151	0.0000	
الالتزام الوظيفي -> الاستمراري الالتزام	0.8016	0.8019	0.0224	35.8245	0.0000	
الالتزام الوظيفي -> الشعوري الالتزام	0.8057	0.8066	0.0193	41.7683	0.0000	
الثقة في الادارة -> الالتزام الوظيفي	-0.0023	0.0004	0.0645	0.0352	0.9719	
الثقة في الرئيس -> الالتزام الوظيفي	0.1221	0.1223	0.0477	2.5623	0.0104	
الثقة في الزملاء -> الالتزام الوظيفي	0.2515	0.2529	0.0428	5.8824	0.0000	
الثقة في حكامه الجامعة -> الالتزام الوظيفي	0.3495	0.3483	0.0614	5.6932	0.0000	

Path Coefficients						
Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard: Excel Format R Format		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values	
الالتزام الوظيفي -> الاخلاقي الالتزام	0.7154	0.7141	0.0406	17.6151	0.0000	
الالتزام الوظيفي -> الاستمراري الالتزام	0.8016	0.8019	0.0224	35.8245	0.0000	
الالتزام الوظيفي -> الشعوري الالتزام	0.8057	0.8066	0.0193	41.7683	0.0000	
الثقة في الادارة -> الالتزام الوظيفي	-0.0023	0.0004	0.0645	0.0352	0.9719	
الثقة في الرئيس -> الالتزام الوظيفي	0.1221	0.1223	0.0477	2.5623	0.0104	
الثقة في الزملاء -> الالتزام الوظيفي	0.2515	0.2529	0.0428	5.8824	0.0000	
الثقة في حكامه الجامعة -> الالتزام الوظيفي	0.3495	0.3483	0.0614	5.6932	0.0000	

Path Coefficients						
Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard: Excel Format R Format		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%		
الالتزام الوظيفي -> الاخلاقي الالتزام	0.7154	0.7141	0.6257	0.7851		
الالتزام الوظيفي -> الاستمراري الالتزام	0.8016	0.8019	0.7537	0.8416		
الالتزام الوظيفي -> الشعوري الالتزام	0.8057	0.8066	0.7644	0.8417		
الثقة في الادارة -> الالتزام الوظيفي	-0.0023	0.0004	-0.1239	0.1264		
الثقة في الرئيس -> الالتزام الوظيفي	0.1221	0.1223	0.0255	0.2126		
الثقة في الزملاء -> الالتزام الوظيفي	0.2515	0.2529	0.1672	0.3336		
الثقة في حكامه الجامعة -> الالتزام الوظيفي	0.3495	0.3483	0.2273	0.4666		

الملاحق

ثالثا: فرضيات وساطة الرضى الوظيفي بين أبعاد الثقة والالتزام

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values	
الالتزام الوظيفي -> الاستمراري الالتزام	0.8058	0.8065	0.0215	37.5066	0.0000	
الالتزام الوظيفي -> الشعوري الالتزام	0.8036	0.8042	0.0198	40.6180	0.0000	
الثقة في الادارة -> الالتزام الوظيفي	-0.0674	-0.0675	0.0613	1.0999	0.2714	
الثقة في الادارة -> الرضا الوظيفي	0.2314	0.2323	0.0606	3.8202	0.0001	
الثقة في الرئيس -> الالتزام الوظيفي	0.0951	0.0947	0.0470	2.0221	0.0432	
الثقة في الرئيس -> الرضا الوظيفي	0.0974	0.0982	0.0491	1.9826	0.0475	
الثقة في زملاء -> الالتزام الوظيفي	0.2172	0.2184	0.0411	5.2875	0.0000	
الثقة في زملاء -> الرضا الوظيفي	0.1209	0.1221	0.0445	2.7186	0.0066	
الثقة في حكامه الجامعة -> الالتزام الوظيفي	0.2923	0.2919	0.0598	4.8884	0.0000	
الثقة في حكامه الجامعة -> الرضا الوظيفي	0.1957	0.1946	0.0704	2.7797	0.0055	
الرضا الوظيفي -> الالتزام الوظيفي	0.2825	0.2820	0.0427	6.6211	0.0000	

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
الالتزام الوظيفي -> الاخلاقي الالتزام	0.7129	0.7125	0.6234	0.7831
الالتزام الوظيفي -> الاستمراري الالتزام	0.8058	0.8065	0.7610	0.8451
الالتزام الوظيفي -> الشعوري الالتزام	0.8036	0.8042	0.7622	0.8400
الثقة في الادارة -> الالتزام الوظيفي	-0.0674	-0.0675	-0.1891	0.0506
الثقة في الادارة -> الرضا الوظيفي	0.2314	0.2323	0.1132	0.3527
الثقة في الرئيس -> الالتزام الوظيفي	0.0951	0.0947	-0.0001	0.1851
الثقة في الرئيس -> الرضا الوظيفي	0.0974	0.0982	-0.0019	0.1915
الثقة في زملاء -> الالتزام الوظيفي	0.2172	0.2184	0.1385	0.3001
الثقة في زملاء -> الرضا الوظيفي	0.1209	0.1221	0.0352	0.2090
الثقة في حكامه الجامعة -> الالتزام الوظيفي	0.2923	0.2919	0.1742	0.4100
الثقة في حكامه الجامعة -> الرضا الوظيفي	0.1957	0.1946	0.0555	0.3331
الرضا الوظيفي -> الالتزام الوظيفي	0.2825	0.2820	0.1959	0.3661

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, ...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bi...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STD...	P Values	
الثقة في الادارة -> الالتزام الوظيفي	0.0700	0.0704	0.0200	3.4991	0.0005	
الثقة في الادارة -> الرضا الوظيفي						
الثقة في الرئيس -> الالتزام الوظيفي	0.0298	0.0296	0.0155	1.9171	0.0558	
الثقة في الرئيس -> الرضا الوظيفي						
الثقة في زملاء -> الالتزام الوظيفي	0.0367	0.0378	0.0143	2.5737	0.0103	
الثقة في زملاء -> الرضا الوظيفي						
الثقة في حكامه الجامعة -> الالتزام الوظيفي	0.0593	0.0584	0.0222	2.6736	0.0077	
الثقة في حكامه الجامعة -> الرضا الوظيفي						

الملاحق

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, ...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bi...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%		
الثقة في الادارة -> الالتزام الوظيفي	0.0700	0.0704	0.0333	0.1112		
الثقة في الادارة -> الرضا الوظيفي						
الثقة في الرئيس -> الالتزام الوظيفي	0.0298	0.0296	0.0008	0.0626		
الثقة في الرئيس -> الرضا الوظيفي						
الثقة في زملاء -> الالتزام الوظيفي	0.0367	0.0378	0.0125	0.0665		
الثقة في زملاء -> الرضا الوظيفي						
الثقة في حكمة الجامعة -> الالتزام الوظيفي	0.0593	0.0584	0.0201	0.1055		
الثقة في حكمة الجامعة -> الرضا الوظيفي						
الرضا الوظيفي -> الالتزام الوظيفي						

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, ...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bia...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (...)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values	
الثقة في الادارة -> الالتزام الوظيفي	0.0599	0.0617	0.0629	0.9517	0.3417	
الثقة في الادارة -> الرضا الوظيفي	0.2318	0.2346	0.0593	3.9077	0.0001	
الثقة في الرئيس -> الالتزام الوظيفي	0.0841	0.0828	0.0489	1.7195	0.0861	
الثقة في الرئيس -> الرضا الوظيفي	0.0987	0.0979	0.0481	2.0506	0.0408	
الثقة في زملاء -> الالتزام الوظيفي	0.2114	0.2124	0.0456	4.6348	0.0000	
الثقة في زملاء -> الرضا الوظيفي	0.1215	0.1254	0.0431	2.8192	0.0050	
الثقة في حكمة الجامعة -> الالتزام الوظيفي	0.3999	0.3996	0.0667	5.9964	0.0000	
الثقة في حكمة الجامعة -> الرضا الوظيفي	0.1966	0.1939	0.0674	2.9158	0.0037	

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, ...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bi...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%		
الثقة في الادارة -> الالتزام الوظيفي	0.0599	0.0617	-0.0543	0.1908		
الثقة في الادارة -> الرضا الوظيفي	0.2318	0.2346	0.1125	0.3446		
الثقة في الرئيس -> الالتزام الوظيفي	0.0841	0.0828	-0.0103	0.1843		
الثقة في الرئيس -> الرضا الوظيفي	0.0987	0.0979	0.0024	0.1990		
الثقة في زملاء -> الالتزام الوظيفي	0.2114	0.2124	0.1217	0.2953		
الثقة في زملاء -> الرضا الوظيفي	0.1215	0.1254	0.0430	0.2094		
الثقة في حكمة الجامعة -> الالتزام الوظيفي	0.3999	0.3996	0.2777	0.5380		
الثقة في حكمة الجامعة -> الرضا الوظيفي	0.1966	0.1939	0.0657	0.3305		

الملاحق

الملحق رقم (11): إختبار فرضيات الفروق

Test Statistics^a

	OT	OT1	OT2	OT3	OT4	JC	JC1	JC2	JC3
Mann-Whitney U	29933	29212,5	27941,5	28153,5	30702,5	30145,5	27554,5	29548	29126,5
Z	-,594	-1,045	-1,842	-1,709	-,115	-,462	-2,091	-,836	-1,099
Asymp. Sig. (2-tailed)	,553	,296	,065	,087	,908	,644	,036	,403	,272

a. Grouping Variable: الجنس

Test Statistics^{a,b}

	OT	OT1	OT2	OT3	OT4	JC	JC1	JC2	JC3
Chi-Square	,698	3,795	,974	3,855	1,447	6,977	2,675	5,442	8,703
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,705	,150	,614	,146	,485	,031	,262	,066	,013

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Test Statistics^a

	OT	OT1	OT2	OT3	OT4	JC	JC1	JC2	JC3
Mann-Whitney U	17460	16982,5	16131,5	18176,5	18355,5	17767	18257,5	18014	17240
Z	-,740	-1,129	-1,821	-,164	-,019	-,493	-,098	-,295	-,921
Asymp. Sig. (2-tailed)	,459	,259	,069	,870	,985	,622	,922	,768	,357

a. Grouping Variable: الحالة الاجتماعية

Test Statistics^{a,b}

	OT	OT1	OT2	OT3	OT4	JC	JC1	JC2	JC3
Chi-Square	,886	,767	,267	2,026	,845	6,002	1,682	5,624	7,208
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,642	,682	,875	,363	,656	,050	,431	,060	,027

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الرتبة

الملاحق

Test Statistics^{a,b}

	OT	OT1	OT2	OT3	OT4	JC	JC1	JC2	JC3
Chi-Square	,666	,208	1,443	1,910	1,669	3,178	,487	8,948	3,842
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,717	,901	,486	,385	,434	,204	,784	,011	,146

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية

Test Statistics^{a,b}

	OT	OT1	OT2	OT3	OT4	JC	JC1	JC2	JC3
Chi-Square	2,271	3,605	1,738	3,789	1,786	,036	,033	,370	,490
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,321	,165	,419	,150	,409	,982	,984	,831	,783

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: (موقع الجامعة) حسب التقسيم الجهوي للوزارة

Test Statistics^a

	OT	OT1	OT2	OT3	OT4	JC	JC1	JC2	JC3
Mann-Whitney U	22861,5	23032	22937	23003,5	22543,5	21197,5	22832	19991	21974
Z	-,136	-,013	-,082	-,034	-,365	-1,334	-,159	-2,209	-,778
Asymp. Sig. (2-tailed)	,892	,989	,935	,973	,715	,182	,874	,027	,437

a. Grouping Variable: مكان السكن

Test Statistics^a

	OT	OT1	OT2	OT3	OT4	JC	JC1	JC2	JC3
Mann-Whitney U	24868	24508	25045,5	25690	24686	24770	25477	26896	23366,5
Z	-1,410	-1,655	-1,299	-,868	-1,532	-1,476	-1,014	-,061	-2,418
Asymp. Sig. (2-tailed)	,159	,098	,194	,385	,125	,140	,310	,951	,016

a. Grouping Variable: تقلد مسؤولية إدارية

الملاحق

الملحق رقم (12): إختبار مصدر الفروق

إختبار التجانس ليفن Levene Statistic و الإختبارات البعدية (Multiple Comparisons)

1- الإلتزام الوظيفي العمر

Case Processing Summary

	العمر	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
JC	سنة 40 من أقل	251	100,0%	0	0,0%	251	100,0%
	سنة 50 إلى 40 من	199	100,0%	0	0,0%	199	100,0%
	سنة 50 من أكثر	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
JC	Based on Mean	3,438	2	499	,033
	Based on Median	3,355	2	499	,036
	Based on Median and with adjusted df	3,355	2	468,374	,036
	Based on trimmed mean	3,415	2	499	,034

ANOVA

JC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,984	2	,992	3,140	,040
Within Groups	164,176	499	,329		
Total	166,160	501			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: JC

Dunnett T3

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 40 من أقل	سنة 50 إلى 40 من	-,263*	,052	,036	-,23	-,02
	سنة 50 من أكثر	-,177	,109	,290	-,44	,09
سنة 50 إلى 40 من	سنة 40 من أقل	,263*	,052	,036	,02	,23
	سنة 50 من أكثر	-,073	,109	,876	-,34	,19
سنة 50 من أكثر	سنة 40 من أقل	,177	,109	,290	-,09	,44
	سنة 50 إلى 40 من	,073	,109	,876	-,19	,34

الملاحق

الرتبة

Case Processing Summary

	الرتبة	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
JC	مساعد أستاذ	84	100,0%	0	0,0%	84	100,0%
	محاضر أستاذ	354	100,0%	0	0,0%	354	100,0%
	بروفسور	64	100,0%	0	0,0%	64	100,0%

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
JC	Based on Mean	,289	2	499	,749
	Based on Median	,249	2	499	,780
	Based on Median and with adjusted df	,249	2	490,995	,780
	Based on trimmed mean	,262	2	499	,770

ANOVA

JC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,217	2	1,109	3,375	,035
Within Groups	163,942	499	,329		
Total	166,160	501			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: JC

LSD

(I) الرتبة	(J) الرتبة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مساعد أستاذ	محاضر أستاذ	-,040	,070	,565	-,18	,10
	بروفسور	-,227*	,095	,018	-,41	-,04
محاضر أستاذ	مساعد أستاذ	,040	,070	,565	-,10	,18
	بروفسور	-,187*	,078	,017	-,34	-,03
بروفسور	مساعد أستاذ	,227*	,095	,018	,04	,41
	محاضر أستاذ	,187*	,078	,017	,03	,34

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملاحق

2- الالتزام الشعوري

الجنس

Case Processing Summary

	الجنس	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
JC1	ذكر	286	100,0%	0	0,0%	286	100,0%
	انثى	216	100,0%	0	0,0%	216	100,0%

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
JC1	Based on Mean	1,413	1	500	,235
	Based on Median	1,663	1	500	,198
	Based on Median and with adjusted df	1,663	1	499,458	,198
	Based on trimmed mean	1,198	1	500	,274

Descriptives

JC1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					ذكر	286		
انثى	216	3,30	,667	,045	3,21	3,39	1	4
Total	502	3,22	,702	,031	3,16	3,28	1	4

ANOVA

JC1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,258	1	2,258	4,610	,032
Within Groups	244,888	500	,490		
Total	247,146	501			

الملاحق

3- الالتزام الاستمراري

الخبرة المهنية

Case Processing Summary

	المهنية الخبرة	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
JC2	سنوات 5 من أقل	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%
	سنوات 10 الى 5 من	159	100,0%	0	0,0%	159	100,0%
	سنوات 10 من أكثر	284	100,0%	0	0,0%	284	100,0%

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
JC2	Based on Mean	,342	2	499	,710
	Based on Median	,192	2	499	,825
	Based on Median and with adjusted df	,192	2	488,274	,825
	Based on trimmed mean	,291	2	499	,747

ANOVA

JC2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,527	2	3,264	5,519	,004
Within Groups	295,099	499	,591		
Total	301,626	501			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: JC2

Scheffe

المهنية الخبرة (I)	المهنية الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنوات 5 من أقل	سنوات 10 الى 5 من	-,276	,117	,063	-,56	,01
	سنوات 10 من أكثر	-,364*	,110	,005	-,63	-,09
سنوات 10 الى 5 من	سنوات 5 من أقل	,276	,117	,063	-,01	,56
	سنوات 10 من أكثر	-,088	,076	,517	-,27	,10
سنوات 10 من أكثر	سنوات 5 من أقل	,364*	,110	,005	,09	,63
	سنوات 10 الى 5 من	,088	,076	,517	-,10	,27

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملاحق

مكان السكن

Case Processing Summary

	السكن مكان	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
JC2	الجامعة ولاية داخل	381	100,0%	0	0,0%	381	100,0%
	الجامعة ولاية خارج	121	100,0%	0	0,0%	121	100,0%

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
JC2	Based on Mean	5,173	1	500	,023
	Based on Median	4,609	1	500	,032
	Based on Median and with adjusted df	4,609	1	492,331	,032
	Based on trimmed mean	5,007	1	500	,026

Descriptives

JC2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					الجامعة ولاية داخل	381		
الجامعة ولاية خارج	121	3,42	,856	,078	3,26	3,57	1	5
Total	502	3,55	,776	,035	3,49	3,62	1	5

ANOVA

JC2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,021	1	3,021	5,058	,025
Within Groups	298,605	500	,597		
Total	301,626	501			

الملاحق

4- الالتزام الأخلاقي

العمر

Case Processing Summary

	العمر	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
JC2	سنة 40 من أقل	251	100,0%	0	0,0%	251	100,0%
	سنة 50 إلى 40 من	199	100,0%	0	0,0%	199	100,0%
	سنة 50 من أكثر	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
JC2	Based on Mean	1,048	2	499	,351
	Based on Median	,870	2	499	,420
	Based on Median and with adjusted df	,870	2	483,587	,420
	Based on trimmed mean	,994	2	499	,371

ANOVA

JC3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,698	2	,849	2,053	,029
Within Groups	206,434	499	,414		
Total	208,132	501			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: JC3

LSD

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 40 من أقل	سنة 50 إلى 40 من	-,093	,061	,129	-,21	,03
	سنة 50 من أكثر	-,267*	,098	,049	-,36	-,03
سنة 50 إلى 40 من	سنة 40 من أقل	,093	,061	,129	-,03	,21
	سنة 50 من أكثر	-,074	,100	,458	-,27	,12
سنة 50 من أكثر	سنة 40 من أقل	,267*	,098	,049	,03	,36
	سنة 50 إلى 40 من	,074	,100	,458	-,12	,27

الملاحق

تقلد مسؤولية إدارية

Case Processing Summary

	إدارية مسؤولية تقلد	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
JC2	لا	346	100,0%	0	0,0%	346	100,0%
	نعم	156	100,0%	0	0,0%	156	100,0%

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
JC2	Based on Mean	,073	1	500	,788
	Based on Median	,076	1	500	,783
	Based on Median and with adjusted df	,076	1	499,910	,783
	Based on trimmed mean	,078	1	500	,780

Descriptives

JC3

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					لا	346		
نعم	156	4,15	,638	,051	4,05	4,25	2	5
Total	502	4,06	,645	,029	4,00	4,11	1	5

ANOVA

JC3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,133	1	2,133	5,177	,023
Within Groups	205,999	500	,412		
Total	208,132	501			