

## الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الألتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة

م. سندس رضوي خوين

[Sundus.Rdhaiwi@yahoo.com](mailto:Sundus.Rdhaiwi@yahoo.com)

الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والإقتصاد

### المستخلص

هدف البحث إلى الوقوف على مدى اثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة بـ (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الألتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة أحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، وطبق على عينة عشوائية مكونة من (60) فردا عاملا ضمن المستوى الإداري التنفيذي، واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات جرى اختبارها بأدوات إحصائية لامعلمية مختبرة مثل: الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، بالإضافة إلى استخدام Chi-Square لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وأخيرا تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة الأثر وبمستوى معنوي (0.05).

وقد توصل البحث إلى إن هناك تأثير أيجابيا لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الألتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين) في تحقيق الألتزام لهم، وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة الأهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعدا ستراتيجيا.

الكلمات الرئيسية: الثقة التنظيمية، الألتزام التنظيمي.

## المقدمة

لاقى مفهومى الثقة التنظيمية والألتزام التنظيمي الكثير من البحث والأهتمام بين منطري وبأحثى حقلى المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، الذين ساهموا في تطوير العديد من مفاهيمها وطرح نظريات وتطوير أدوات قياس لهما، ولتصبأ من المتغيرات التنظيمية الأساسية، فعدها البعض حجر الزاوية في عمل منظمات اليوم، تؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين، فتسهم في خلق الشعور بالرضا تارة أو بالاستياء في تارة أخرى، وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين، ومدى الألتزام في جوانب العمل.

ومن هنا فقد ناقش الباحث المتغيرين المذكورين بوصفها أسبقيات يمكن أن تؤدي إلى تطور العاملين، لأعتبرات عدة تعكس أهمية البحث، تأتي في مقدمتها الأقتناع بوجود علاقة من نوع ما تربط بين المتغيرات المبحوثة، وإحتمال تأثير المتغير التفسيري (الثقة التنظيمية) في المتغير الأستجابي (الألتزام التنظيمي)، والذي وجد الباحث قلة البحوث والدراسات التي بحثت حوله في العراق، بالرغم من أن الظروف التي تمر بها بيئة المنظمات العامة العراقية اليوم تعد شركة بغداد للمشروبات الغازية جزء منها، تشجع على دراسة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، لكونها بيئة مناسبة لبروز العديد من الظواهر لطالما كانت موضوعات مهمة للدراسة، ولم يقتصر قلة الأهتمام بدراسة تلك العلاقة على داخل القطر بل إمتد الى خارجه، إذ ندرت البحوث والدراسات التي تناقش العلاقة المبحوثة سواء في البلدان العربية أو الأجنبية حسبما لاحظ الباحث وهو يسعى لجمع أكبر قدر من البحوث والدراسات لأعداد الجانب النظري الخاص بالبحث الحالي.

وعبر تلك الأهمية تحددت أهداف البحث، ولأجل أن يحقق البحث أهدافه فقد جرى تقسيمه الى أربعة مباحث، خصص الأول منها لمنهجية البحث، أما الثاني فقد عرض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، في حين تطرق المبحث الثالث الى الجانب التطبيقي للبحث، وأخيراً تناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث وحسب معطيات البحث.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من كونه يوضح مصطلح إداري معاصر هو الثقة التنظيمية ومدى قدرته على تحقيق الألتزام التنظيمي في المنظمات العراقية والتي هي اليوم في أمس الحاجة الى أعتماأ أبعاد إدارية تمكنها من تعزيز قدراتها على تحقيق الألتزام التنظيمي لمواجهة تحدياتها الحالية.

## ثانياً: مشكلة البحث

رأى الباحث أن دراسة أثر الثقة التنظيمية في المتغيرات التنظيمية عامة قد أخذ حيزاً واسعاً من أهتمام العديد من الدارسين والباحثين في الإدارة ولكن ما يميز مشكلة هذا البحث هو ندرة البحوث الميدانية لاسيما على مستوى العراق التي تختبر أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الألتزام التنظيمي، وعلى الرغم من أهمية الموضوع بالنسبة لنجاح وأستمرار المنظمة فإنه لم يحظى الا بالقليل من البحث والتحليل، وعلى هذا الأساس يمكن التعرف على مضامين مشكلة البحث الحالي من خلال الآتي:

1. محدودية شيوع مصطلح الثقة التنظيمية على صعيد المنظمات العراقية.
2. عدم تبني المنظمات العراقية لتعريف الثقة التنظيمية كأساس في تحقيق الألتزام التنظيمي.

## ثالثاً: أهداف البحث

أن أهداف البحث الحالي تتلخص في الآتي:-

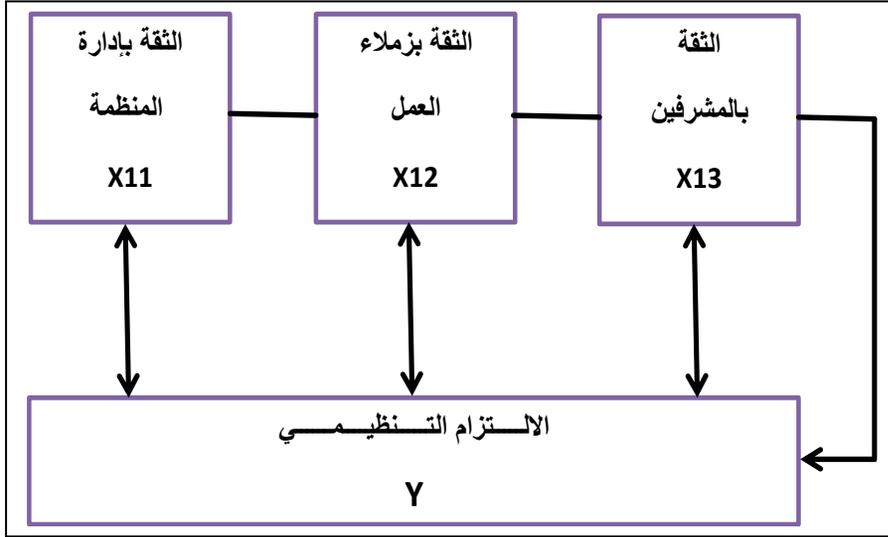
1. تقديم مرتكزات نظرية لأدارات المنظمات العراقية عن مصطلحي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
2. دراسة مدى توفر أبعاد الثقة التنظيمية في شركة بغداد للمشروبات الغازية لتحقيق الألتزام التنظيمي.
3. دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وبين الألتزام التنظيمي.
4. قياس التأثير المعنوي لأبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) في المتغير المعتمد (الألتزام التنظيمي).

## رابعاً: نموذج البحث

تأسيساً على التأطير النظري للمتغيرات ذات العلاقة في البحث الحالي، جرى بناء نموذج البحث الافتراضي بالأعتماد على المتغيرات الآتية:

- أبعاد الثقة التنظيمية: جرى دراسة ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية وهي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بأدارة المنظمة).

- الألتزام التنظيمي: والشكل الأتي يوضح أنموذج البحث الأفتراضي والعلاقات التأثيرية فيما بين المتغيرات المذكورة أعلاه.



شكل رقم (1) : الأتمودج الأفتراضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة

خامساً: فرضيات البحث

يسعى أنموذج البحث الحالي الى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأتيتين:

- الأولى: توجد علاقة أرتباط معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بأدارة المنظمة) والألتزام التنظيمي.
- الثانية: تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بأدارة المنظمة) تأثيراً معنوياً في تحقيق الألتزام التنظيمي.

سادساً: وسيلة جمع البيانات

جرى أستخدم أسلوب المقابلات الشخصية مع الأفراد العاملين في مستوى الأدارة التنفيذي والتي كانت بمثابة استطلاع من قبل الباحث للمشكلة التي تهتم بالبحث، فضلاً عن أستخدم الأسلوب الرئيسي وهو أسلوب أستمارة الأستبيان للحصول على البيانات اللازمة، اما بالنسبة للمقاييس المعتمدة في صياغة استمارة الأستبيان فهي كالآتي لمتغير الثقة التنظيمية تم أتماد مقياس (Dirks & Ferrin, 2002)، وبالنسبة لمتغير الألتزام لدى الأفراد فهو مقياس (Gordon, et al., 1980). أما لمستوى الأجابة تم أتماد

مقياس ليكرت الخماسي ويشمل (لا أتفق بشدة=1، لا أتفق =2، نوعاً ما=3، أتفق =4، أتفق تماماً=5) وفي الجدول الأتي وصفاً لفقرات الأستبانة (\*):

### جدول (1): هيكل الأستبانة

العبارات	رموز الأستبانة	متغيرات فرعية	متغيرات رئيسة
مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله.	X <sub>1</sub>	الثقة بالمشرفين	الثقة التنظيمية
اختصاص المشرف ومعرفة بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	X <sub>2</sub>		
جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	X <sub>3</sub>		
مشرفي في العمل يقدم العون والأسناد للأخرين بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي	X <sub>4</sub>		
يحب للأخرين ما يحب لنفسه.	X <sub>5</sub>		
يعد مشاكل الأخرين مشاكله ويوليها نفس الأهتمام.	X <sub>6</sub>		
يدعم مشرفي المبادئ الشخصية لجميع العاملين التي يؤمنون بها.	X <sub>7</sub>		
يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الأتفاق مع الجميع والأبتعاد عن نقاط الأختلاف.	X <sub>8</sub>		
يسعى مشرفي للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الذاتية.	X <sub>9</sub>		
أستطيع الأعتداد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	X <sub>10</sub>	الثقة بزملاء العمل	
أختصاص ومعرفة زملائي في العمل بدقائق الأمور في عملهم تجعلني أثق بهم.	X <sub>11</sub>		
زملائي في العمل قادرين على أنجاز أعمالهم في مختلف الظروف.	X <sub>12</sub>		
زملائي في العمل يقدمون لي العون والأسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي.	X <sub>13</sub>		
زملائي في العمل يحبون للأخرين ما يحبون أنفسهم.	X <sub>14</sub>		

أشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشكلات التي أواجهها وكأنما مشاكلهم الخاصة بهم.	X <sub>15</sub>		
زملائي في العمل صريحون ومنفتحون مع الآخرين.	X <sub>16</sub>		
زملائي في العمل يقيمون اتصالات معي سعياً للفهم المشترك بيننا.	X <sub>17</sub>		
يسعى زملائي في العمل للتوافق معي دون تفضيل مصالحهم الذاتية.	X <sub>18</sub>		
إدارة الشركة قادرة على أنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	X <sub>19</sub>	الثقة بأدارة المنظمة	
سلوك الإدارة لا يجعلني بموقف المدافع عن نفسي عندما أتعامل معها.	X <sub>20</sub>		
أختصاص الإدارة ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.	X <sub>21</sub>		
تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة.	X <sub>22</sub>		
إدارة الشركة تنظر الى الجوانب الايجابية في شخصية العاملين.	X <sub>23</sub>		
تبادر الإدارة بتقديم المساعدة وفعل الخير لجميع العاملين حتى لو كان ذلك على حساب مصالحها.	X <sub>24</sub>		
إدارة الشركة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	X <sub>25</sub>		
إدارة الشركة تنفذ ما توعده به.	X <sub>26</sub>		
تسعى الإدارة لأقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.	X <sub>27</sub>		

أشعر بالفخر والأعزاز كوني أحد أفراد هذه المنظمة	Y <sub>1</sub>	الولاء	الألتزام التنظيمي
وفقاً لتوقعاتي وما أؤمن به يجعلني أخطط لأن أكون عضواً في هذه المنظمة، وأعمل لصالحها.	Y <sub>2</sub>		
يعتبر وجود الفرد في هذه المنظمة مؤشراً لكفاءته.	Y <sub>3</sub>		
أعتبر مشاكل المنظمة هي مشاكلي شخصياً.	Y <sub>4</sub>		
لا أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة رغبة قوية في الألتزام لها.	Y <sub>5</sub>		
يشعر المرؤوسون في المنظمة بطمأنينة وأمان أكثر من مدرائها.	Y <sub>6</sub>		
أشعر بضعف ولائي أتجاه هذه المنظمة.	Y <sub>7</sub>		
ثقتي بأغلب أفراد المنظمة قليلة.	Y <sub>8</sub>		
أتحدث بأطراء وإعجاب عن المنظمة لأصدقائي.	Y <sub>9</sub>		
يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الألتزام لهذه المنظمة	Y <sub>10</sub>		
كان قرار ارتبائي بهذه المنظمة صائباً.	Y <sub>11</sub>		
هناك اختلاف بين قيمي وقيم المنظمة.	Y <sub>12</sub>		
نادراً ما أخبر الآخرين أنني عضو في هذه المنظمة.	Y <sub>13</sub>		
لا يتطلب بقائي واستقراري في المنظمة جهوداً كبيرة.	Y <sub>14</sub>		
لا يتطلب الألتزام لهذه المنظمة شروط كثيرة.	Y <sub>15</sub>		
لا يحصل الأفراد على مكافآت مادية مجزية مقابل الجهود المبذولة	Y <sub>16</sub>		
بالرغم من عدم الرغبة في العمل بالمنظمة، فأنا على الفرد تنفيذ شروط وبنود الوظيفة.	Y <sub>17</sub>	المسؤولية	
إن مسؤولية كل فرد في المنظمة متابعة تنفيذ الإدارة لشروط وبنود الوظيفة.	Y <sub>18</sub>		
من واجب كل فرد الأهتمام بالحصول على معلومات ذات فائدة للمنظمة.	Y <sub>19</sub>		
من واجب كل فرد دعم ومساندة باقي أفراد المنظمة من خلال تشجيعهم تقديم الشكاوى والتظلمات.	Y <sub>20</sub>		

من واجب كل فرد معرفة بنود وشروط الوظيفة بدقة.	Y <sub>21</sub>		
من مسؤولية كل فرد في المنظمة متابعة تنفيذ الآخرين لشروط وبنود الوظيفة.	Y <sub>22</sub>		
يجب أن يضع كل فرد نصب عينيه أن الشكوى والتظلم تتطلب وقتاً ومخاطرة.	Y <sub>23</sub>		
أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة أتوقع أن تساهم في نجاح المنظمة.	Y <sub>24</sub>	الرغبة في العمل	
أشك في مقدرتي للقيام بأعمال خاصة لصالح المنظمة.	Y <sub>25</sub>		
أرغب المشاركة في أحد اللجان من أجل خدمة المنظمة.	Y <sub>26</sub>		
إذا ما سُئلت، فأني أتطلع للحصول على أحد المواقع المتميزة في المنظمة.	Y <sub>27</sub>		
إن ولائي للعمل وليس للمنظمة.	Y <sub>28</sub>	الأيمان بالمنظمة	
طالما أنني أتمتع بعملتي الحالي، فإن مسألة أنتسابي لهذه المنظمة لايشكل أي أهمية.	Y <sub>29</sub>		
بأمكناني العمل في منظمات أخرى تؤدي عملاً يختلف عن عملي الحالي.	Y <sub>30</sub>		

(\* تم تفصيل المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) الى عدد من المتغيرات الفرعية وذلك من أجل توضيحه لأفراد العينة الا أنها استخدمت كمتغير واحد في أنموذج وفرضيات البحث.

### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

لقد تناول هذا البحث بالعرض والتحليل مجتمع الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية. وهي إحدى الشركات التي يعتمد عليها المجتمع العراقي لإشباع حاجات أفرادها ، وما لها من دور بارز في عملية التنمية في العراق وهي تهدف الى تطوير المنتجات الحالية في ضوء التعديلات التي تدخل على المادة الأولية أو في مجال التحديث والتطوير في مواد التعبئة والتغليف بما يحقق الموازنة بين القيمة والجودة والبساطة.

وقد جرى اختيار عينة من الأفراد العاملين في مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية)، ذلك بتوزيع استمارات الاستبانة على مفردات عينة البحث بواقع (70) استمارة، جرى استرجاع (60) استمارة، بذلك أصبح حجم العينة الصالحة للتحليل هو (60).

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### أولاً: الثقة التنظيمية

حضبت الثقة التنظيمية في العقود الأخيرة بأهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدايات الأهتمام بها الى بداية الدراسة التجريبية للثقة في أواخر عقد الخمسينيات من القرن الماضي مع توجه الأنظار نحو إيجاد حلول لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة سباق التسلح الناتج عن تلك التوترات، إذ قام Morton Deutsh في عام 1958 بدراسة الثقة من خلال أستخدام العاب ذات مزيج من الدوافع وذلك في تجارب مختبرية أشرك فيها أشخاص غرباء بعضهم عن بعض، إذ قام بتعريف الثقة بعبارات سلوكية وأستدل على الثقة من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتجة عن ذلك التعاون (Moran & Hoy, 1998: 335).

وبعد مرور الزمن انتقلت لتشكل عصب الحياة مع ظهور الثورة التكنولوجية ودخول الأعمال حيز التجارة والأعمال الألكترونية، إذ أصبحت تدخل في كل مجالات الحياة. لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير مفهومها، وتحديد أهميتها، وصياغة أبعادها.

### أ. التعريف

على الرغم من حداثة أهتمام الباحثين ببحث الثقة التنظيمية الا أنهم قد اختلفوا في وضع التعريف المعبر عن محتواها، فمثلاً أوضح (الصباغ، 1986: 21) أنها "توقعات مشتركة بين طرفين أذ ينظر لها بعد الأتفاق عليها، كعقد نفسي غير مكتوب بينهما، مع الألتزام به سلوكياً". ونظر (Bidault, et al., 1998:149) للثقة بأنها: "الأفتراضات التي تقترض بأن الطرف الأخر سوف لن يكون أنتهازي وغير أمين ولهذا السبب سوف لن يقوم بعمل ضار بالأخرين". وقال (Hoy & Moren, 2000:8) أن الثقة التنظيمية هي "رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضه لتأثر بأفعال الطرف الأخر في ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به، وكفوء، وصادق، ومتفتح". وأشار (Hoy & Nault, 2002: 118) إلى إمكانية وصف الثقة التنظيمية بأنها "مشاعر ايجابية يمتلكها الأفراد حول نوايا وسلوكيات الأعضاء التنظيميين معتمدة على الأدوار التنظيمية، والعلاقات والتوقعات، والاعتماد المتبادل بينهم". وبين (Becerra & Gupta, 2003: 33) أن الثقة، "حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الطرف الأخر". ووصف (Nielsen, 2004:240) بأنها "أعتقاد وتوقع شخص ما حول إمكانية الحصول على التصرف المرغوب به والذي يؤدي من قبل الحائز على الثقة". وأكد (Straiter, 2005: 88) بأنها "درجة تفويض

بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الأيجابية الواثقة لأنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات". ورأى (Martins, 2008: 757) أن الثقة "عملية أعتماذ مانح الثقة على الحائز على الثقة بالتصرف طبقاً لتوقعات معينة والتي تكون ذات أهمية لمانح الثقة من غير أن يقوم الحائز على الثقة بالاستفادة من ضعف مانح الثقة". وعبر (Neveu, 2009: 11) عن المفهوم الأساسي للثقة بكونها "أعتقاد الفرد أو المجموعة بأن الآخرين سيقومون بأداء جهد مخلص حسن النية منسجم مع الألتزامات الضمنية منها والظاهرة، وأن يكون صادق في أي مفاوضات سبقت تلك الألتزامات، وعدم أخذ مزايا أضافية وأن أتاحت الفرصة لذلك". وحدد (McAllister, 2010:27) بأنها "أعتقاد فرد أو رغبته في التصرف بناءً على قاعدة كلمات وتصرفات فرد آخر وقراراته".

وانسجاماً مع هدف البحث يخلص الباحث إلى القول بأن الثقة التنظيمية "توقعات، ومعتقدات، ومشاعر أيجابية، ورغبات يحملها الأفراد العاملین في المنظمة، والمرتبطة بالسلوكيات الأدارية المطبقة من قبلهم، والتي روعي فيها الألتزام بالمبادئ، والقيم، والمعايير الأخلاقية العامة والأدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر الطرفين".

## ب. الأهمية

أن أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات أكدها الكثير من الباحثين والكتاب، كان في مقدمتهم (Argyris, 1973 ; McGregor 1967 ; Likert, 1967) الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة عاملاً مهماً في تحقيق التفاعل فيها. بعدها يؤكد (Cook & Wall, 1980:40) أن الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة. وتساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبيهة وتعزيز الأستجابات الفعالة في حل المشكلات (Rousseau, et al., 1998:394). وتعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الأداري، وكذلك تقلل من مستويات الأتصال، وتخفف هرمية الهياكل التنظيمية، لأن الأخيرة تميل الى هدم الثقة التنظيمية. (Amico, 2003: 3) ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم في التطبيق الأكثر فاعلية للأستراتيجيه، والتنسيق الأداري (McAllister, 1995:23). كما تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود الى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للأخر (Mayer, et al., 1995: 709). وتؤدي الثقة دوراً حاسماً في تحقيق الألتزام بين العاملين، كما لها أهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج أيجابية لهم، كذلك تعد الثقة مهمة في رفع مستوى الاداء التنظيمي، وعملية خلق المعرفة (Kallebery, et al., 2004: 3).

يخلص الباحث مما تقدم أن الثقة تعد شرط أساسي للتعاون، وتحقيق الرضا والألتزام والفاعلية التنظيمية، وأرتفاع مستوى الاداء التنظيمي.

### ج. الأبعاد

أشار الباحثون الى تنوع أبعاد الثقة، أذ حدد (Mayer & Davis, 1999:126) أربعة أبعاد هي القدرة، والنزعة الخيرية، والأمانة، والمعولية. وتبنى (Costa, et al., 2001:227) في بحثهم أبعاد النزعة للثقة، وأدراك الجدارة بالثقة، والسلوك التعاوني، والسيطرة على السلوك. وعول (Dirks & Ferrin, 2002: 615) على ثلاثة أبعاد للثقة تمثلت في: الثقة بالمشرفين، والثقة بزلاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة وهذا ما تم اعتماده فعلاً في البحث الحالي. ودرس (Child & Mollering, 2003: 73) سبعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي عدم خذول الآخرين، والمشاركة بالأهداف، وجرأة التفويض، والانفتاح، وندرة التعارض، والصدافة، وجو العمل الجيد.

وأستخدم (Levin & Cross, 2004:1479) الكفاءة، والنزعة الخيرية كبعدين مهمين للثقة التنظيمية، لا بد من أخذهما بنظر الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية. وأورد (Straiter, 2005: 87) لأدراك مجالات الثقة التنظيمية، لا بد أن تعكس الثقة التنظيمية الأبعاد الآتية: الاعتمادية، والجدارة بالثقة، والشعبية، والصدافة، وحب المزاح، والسذاجة. وبين (Mcknight & Chervany, 2009: 35) تصورهما للثقة التنظيمية على النزعة الخيرية، والقدرة، والنية للثقة.

### ثانياً: الألتزام التنظيمي

جذب موضوع (الالتزام التنظيمي) أهتمام علماء السلوك التنظيمي وباحثوه، منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين حتى وقتنا الحاضر. وتركزت البحوث حول تحديد تعريفه، وكشف أهميته، وتشخيص أبعاده لتفسير مستواه وقياس أثره.

### أ. التعريف

أستطاع عدد من الباحثين وصف الجوانب السايكولوجية للفرد وطبيعة علاقته بالمنظمة، ودرجة قبوله أو رفضه لقيمها، وأهدافها وأتجاهات البقاء فيها. فمثلاً أكد (Kanter, 1968: 499) بأطار فلسفي أن الألتزام هو: "بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الأتجماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء". وذكر (Putti, et al., 1989:275) بأن الألتزام هو: "القوة النسبية لتطابق الفرد مع المنظمة وأرتباطه بها". وقال (Newstrom & Davis, 2002:150) أن الألتزام التنظيمي هو: "الدرجة التي تحدد مدى التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة لغرض المشاركة والعضوية المستمرة للمنظمة".

وبين (Mathis & Jackson, 2003: 207-208) بأن الألتزام هو: "الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة". وعبر (Meyer, et al., 2004: 991) عن المفهوم الأساسي للألتزام بكونه:

"القوى التي تلزم الفرد بنهج العمل الذي له علاقة بهدف معين". ورأى (Buchanan, 2007: 78) أنه: "أهتمام غير ملموس وتحيز لأهداف المنظمة جميعها، بأستثناء الميل للبقاء فيها". وضمن التصور العام وضح (Perter, et al., 2008: 605) مفهوم الالتزام بأنه: " قوة أيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها".

من كل ما تقدم، من تعاريف، يلاحظ أن هناك اتفاقاً واضحاً على تعريف الالتزام بالرغم من الاختلاف في التفسير. ومن ذلك يمكن القول بأن الألتزام هو: "عملية الأيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم".

### ب. الأهمية

أن الأهتمام ببناء الألتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج الآتية (Lee, 2003: 179):

1. زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الأستقرار التنظيمي.
2. زيادة معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة مما يؤدي الى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد.
3. زيادة معدلات الأداء والأنتاجية.
4. أنخفاض مستوى دوران العمل والغياب.
5. قلة الخلافات التي تحصل بين الأفراد العاملين والأدارة.

### ج. الأبعاد

اتجهت العديد من الدراسات التجريبية الى تشخيص عدد من الأبعاد للأستدلال بها عن مستوى الألتزام وتحديد طبيعة تأثيره في متغيرات تنظيمية وسلوكية. ويمثل (Porter, et al., 1974: 605) رواد في هذا الجانب، من خلال إسهامهم في تحديد ثلاثة أبعاد هي: الأيمان بقوة وقبول أهداف المنظمة، والرغبة في بذل مجهود أكبر لصالح المنظمة، والرغبة الصادقة في المحافظة على اعضاء المنظمة. وأستعان (Gordon, et al., 1980: 487) بدرجة الولاء، والمسؤولية، والرغبة في العمل، والأيمان بالمنظمة أبعاداً للألتزام التنظيمي، وهذا ما تم اعتماده فعلاً في البحث الحالي. وبنى (O'Reilly & Caldwell, 1980: 591) تصورهما للألتزام التنظيمي على

الألتزام الأتجاهي والسلوكي. وأعتد (Wiener, 1982: 422) على الولاء، والواجب بشكل عام، والتجديد التنظيمي.

وأشار (Bateman & Strasser, 1984: 99) إلى الألتزام القيمي، والألتزام للبقاء. ودرس (الدوري، 1997: 12) ثلاثة أبعاد للألتزام التنظيمي وهي المسؤولية، والرغبة بالأستقرار في العمل، والتطابق. وحاول عدد من الباحثين من بينهم (Stallworth, 2003: 410) ، (Ugboro, 2003: 340) ، (Laka-Mathebula, 2004: 110) التعبير عن هذه الأبعاد بالألتزام الشعوري، والألتزام المعياري، والألتزام المستمر. وأهتم (Arany, et al., 2010: 400) بدراسة بعدين للألتزام التنظيمي وهما الألتزام النقابي والمهني.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث

#### 1. عرض النتائج

تهدف هذه الفقرة إلى عرض آراء العينة بأستخدام بعض أساليب الأحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، والمتمثلة بالأوساط الحسابية المرجحة للمتغيرات بغية تحديد مستوى كل منها، والألتزام المعياري لتشخيص مدى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية المرجحة.

#### جدول (2): الوسط الحسابي المرجح والألتزام المعياري لإجابات المدراء

N= 60

المتغير	رمز المؤشر في أستمارة الأستبيان	الوسط الحسابي المرجح	الألتزام المعياري
الثقة بالمشرفين	X <sub>1</sub>	2.72	1.35
	X <sub>2</sub>	2.00	1.42
	X <sub>3</sub>	2.56	1.34
	X <sub>4</sub>	2.21	1.33
	X <sub>5</sub>	2.66	1.36
	X <sub>6</sub>	2.84	0.67
	X <sub>7</sub>	2.35	0.74
	X <sub>8</sub>	2.07	0.73
	X <sub>9</sub>	2.98	0.47
		الأجمالي	2.48

1.49	3.14	X <sub>10</sub>	الثقة بزملاء العمل
0.96	3.88	X <sub>11</sub>	
1.07	3.57	X <sub>12</sub>	
1.09	3.63	X <sub>13</sub>	
1.76	3.97	X <sub>14</sub>	
0.07	3.77	X <sub>15</sub>	
1.09	3.63	X <sub>16</sub>	
0.96	3.88	X <sub>17</sub>	
1.49	3.14	X <sub>18</sub>	
	<b>3.62</b>	<b>الأجمالي</b>	
1.13	3.42	X <sub>19</sub>	الثقة بأدارة المنظمة
1.10	3.55	X <sub>20</sub>	
0.97	3.85	X <sub>21</sub>	
1.05	3.76	X <sub>22</sub>	
1.10	3.56	X <sub>23</sub>	
1.13	3.49	X <sub>24</sub>	
1.18	3.33	X <sub>25</sub>	
1.22	3.05	X <sub>26</sub>	
1.11	3.22	X <sub>27</sub>	
	<b>3.47</b>	<b>الأجمالي</b>	
0.59	4.66	Y <sub>1</sub>	الالتزام التنظيمي
1.66	5.45	Y <sub>2</sub>	
0.47	4.78	Y <sub>3</sub>	
1.84	4.18	Y <sub>4</sub>	
1.91	4.35	Y <sub>5</sub>	
2.11	4.5	Y <sub>6</sub>	
1.79	4.77	Y <sub>7</sub>	
1.49	2.92	Y <sub>8</sub>	
0.77	4.34	Y <sub>9</sub>	
1.73	5.02	Y <sub>10</sub>	
1.70	4.15	Y <sub>11</sub>	
0.76	4.30	Y <sub>12</sub>	
1.94	4.65	Y <sub>13</sub>	
1.74	4.07	Y <sub>14</sub>	
0.63	4.60	Y <sub>15</sub>	

1.76	3.47	Y <sub>16</sub>
1.98	4.45	Y <sub>17</sub>
1.30	4.12	Y <sub>18</sub>
1.50	4.81	Y <sub>19</sub>
1.97	4.72	Y <sub>20</sub>
1.88	4.02	Y <sub>21</sub>
0.99	2.33	Y <sub>22</sub>
2.10	4.22	Y <sub>23</sub>
0.90	4.07	Y <sub>24</sub>
1.07	2.43	Y <sub>25</sub>
0.07	3.77	Y <sub>26</sub>
0.88	4.20	Y <sub>27</sub>
1.64	3.62	Y <sub>28</sub>
0.28	4.27	Y <sub>29</sub>
0.16	2.23	Y <sub>30</sub>
	<b>4.14</b>	<b>الأجمالي</b>

يلاحظ من الجدول (2) أن المتغيرات المتمثلة بكلاً من (الثقة بزملاء العمل، الثقة بأدارة المنظمة) حصلت على أوساط حسابية مرجحة إجمالية بلغت (3.62 ، 3.47) على التوالي، وهي أوساط حسابية مرجحة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني أن هناك علاقات تعاونية متبادلة وميل موقفي ايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف هذا فيما يتعلق ببعد (الثقة بزملاء العمل) ، أما بالنسبة لبعد (الثقة بإدارة المنظمة) فتشير النتائج إلى أن الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم . وفيما يتعلق ببعد (الثقة بالمشرفين) فقد حصل على وسط حسابي مرجح بلغ (2.48) وهو أقل من الوسط الفرضي ، استنتف من ذلك أن المشرفين لم يكتسبوا ثقة المرؤوسين لعدم توافر خصائص الكفاءة ، والجدارة ، والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم والعدالة في التعامل معهم بالشكل المطلوب .

أما بالنسبة للمتغير المعتمد والمتمثل بـ (الألتزام التنظيمي) فقد حصل على وسط حسابي مرجح أجمالي بلغ (4.14) على الرغم من حصول الفقرات والتي يعكسها (Y<sub>8</sub> ، Y<sub>22</sub> ، Y<sub>25</sub> ، Y<sub>30</sub>) على أوساط حسابية مرجحة أقل من الوسط الفرضي ، وعليه فان هناك صفات لها تأثير كبير في ارتفاع مستوى الألتزام لدى الأفراد وهي : " أيمانهم القوي بالمنظمة وقبولهم لأهدافها وقيمها بالإضافة إلى الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة " .

## 2. اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

### أولاً: اختبار العلاقة

تم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى بوجود علاقة بين أبعاد الثقة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بأدارة المنظمة) والألتزام التنظيمي بأستخدام أسلوب من الأساليب الأحصائية اللامعلمية هو الـ Chi-Square (X2).

أظهرت النتائج وجود علاقة بين (الثقة بزلاء العمل، الثقة بأدارة المنظمة) والألتزام التنظيمي، إذ بلغت Chi-Square (X2) (65.76 ، 75.45) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (40.73) عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يوضحه الجدول (3).

عليه تقبل الفرضية الرئيسة الأولى بشكل جزئي وتصاغ بالشكل الآتي:

"توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين كل من (الثقة بزلاء العمل، الثقة بأدارة المنظمة) والألتزام التنظيمي".

### جدول (3): اختبار العلاقة للشركة المبحوثة

N=60			
X <sup>2</sup>	الثقة بالمشرفين	الثقة بزلاء العمل	الثقة بأدارة المنظمة
Y الألتزام التنظيمي	33.95	65.76	75.45

### ثانياً: اختبار التأثير

تم اختبار تأثير أبعاد الثقة التنظيمية في تحقيق الألتزام التنظيمي بأستخدام نموذج الأنحدار الخطي المتعدد وقد بينت النتائج بأن هنالك أثر معنوي لكل من بعدي (الثقة بزلاء العمل، الثقة بأدارة المنظمة) في تحقيق الألتزام التنظيمي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.68 ، 7.98) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.11)، في حين أظهرت النتائج بعدم وجود أثر معنوي لبعدي (الثقة بالمشرفين) في تحقيق الألتزام التنظيمي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.30) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.11).

من خلال ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية قبولاً جزئياً وتتم صياغة فرضية بديلة عن الفرضية المصاغة وتكون:

"تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزلاء العمل، الثقة بأدارة المنظمة) تأثيراً معنوياً في تحقيق الألتزام التنظيمي". والجدول الأتي يوضح نتائج الأختبارات التي جرى الأستناد عليها فيما ذكر أعلاه، بأستخدام أنموذج الأندجار الخطي المتعدد.

جدول (4): أختبار الأثر للشركة المبحوثة

N=60

نوع الأثر	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) الجدولية	مستوى المعنوية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
غير معنوي	0.30	%0.33	4.11	0.5	الثقة بالمشرفين	الألتزام التنظيمي
معنوي	5.68	%37.98	4.11	0.5	الثقة بزلاء العمل	
معنوي	7.98	%46.09	4.11	0.5	الثقة بأدارة المنظمة	

#### المبحث الرابع: الأستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الأستنتاجات

من خلال استعراض الجانب النظري، وتحليل النتائج الميدانية وأختبار أنموذج وفرضيات البحث الحالي، أستخلصت الباحثة الأستنتاجات الآتية:

1. ارتفاع درجة الثقة التنظيمية المتمثلة في بعدي (الثقة بزلاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة)، وهذا يعني توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الألتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزلاء وغيرها هذا فيما يتعلق ببعدي (الثقة بزلاء العمل)، أما بالنسبة لبعدي (الثقة بإدارة المنظمة) فيعود السبب إلى توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع اغلب الأقسام والفروع يضاف إلى ذلك تطابق أقوال الإدارة مع أفعالها، فيما عدا ذلك بعد (الثقة بالمشرفين) إذ يفتقر أفراد العينة المبحوثة الى الجوانب الأيجابية التي كانت قد تميزت بها في ضوء تواجد هذا البعدي التنظيمي، ومهم في تحقيق الألتزام لدى أفرادها.

2. على الرغم من افتقار أفراد العينة المبحوثة الى الأثار الأيجابية الناجمة عن سيادة بعد (الثقة بالمشرفين) الا أن ذلك لم يمنع من تميز أفرادها بمستوى جيد من الألتزام اتجاه (نحو) الشركة، مما يعني وجود أبعاد أخرى تؤثر وبشكل أيجابي في مستوى الألتزام لدى الأفراد ويقود الى نجاحهم وتميزهم.
3. التأكّد من عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بعد (الثقة بالمشرفين) وتحقيق الألتزام لدى الإفراد العاملين، مما يؤكد على ضعف العلاقات بين المشرفين على العمل والإفراد بسبب الرقابة المباشرة من قبل المشرّف على العمل والتوجيه المستمر في العمل الإداري مما يحد من ثقة الفرد بمشرّفه.
4. برزت علاقة قوية بين بعدي (الثقة بزملاء العمل، والثقة بأدارة المنظمة) وتحقيق الألتزام لدى الأفراد العاملين مما يوحي بأهمية هذين البعدين في رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي دفعهم لخدمة الشركة.
5. كان لبعدي (الثقة بزملاء العمل) اثر في تحقيق الألتزام لدى الافراد وهذا يدل على ان الاهداف والقرارات السليمة التي تتخذها ادارة الشركة المبحوثة والتي تخدم مصلحة جميع الافراد ساهمت في التأثير على سلوكهم وبشكل ايجابي مما شجع ذلك على زيادة ثقتهم بالإدارة وزيادة التزامهم بالمنظمة ككل.
6. أظهرت النتائج الميدانية في هذه الشركة على أن وجود العلاقات التنظيمية المتماسكة والأعتماد المتبادل بين جميع الأفراد داخل الشركة يسهم في تحقيق وتعزيز الثقة بين زملاء العمل، مما أدى الى وجود تأثير للثقة بزملاء العمل في تحقيق الألتزام التنظيمي.
7. أتضح من نتائج التحليل الميداني أن شدة الممارسات والأجراءات الرقابية والأشرافية الحازمة من قبل المشرفين في هذه الشركة حدت من ثقة الأفراد بالمشرفين مما أدى الى ضعف التزام الأفراد اتجاه المشرفين.

## ثانياً: التوصيات

1. توجيه الأهتمام بمبدأ الثقة بالمشرفين بوصفه مدخلاً أساسياً لتنمية التزامهم نحو الشركة والنابع من قناعتهم الشخصية.
2. تنمية وإشاعة الثقة بين الأفراد داخل الشركة المبحوثة، بوصفها موجوداً ستراتيجياً غير قابل للتقليد والمنافسة، إذ أن توافر الخبرة والميزة التقنية لم يعد أمراً كافياً لتحقيق النجاح التنظيمي.

3. تمكين إدارة الشركة عبر مدرائها ومشرفيها من أعتماا ايمقراطية الإدارة والعلاقات الطيبة مع جميع العاملين وبما يعزز خلق بيئة عمل آمنة وصحية ترفع من درجة الأحترام المتبادل بين جميع الأفراد.
4. ضرورة أنتباه الإدارة العليا في الشركة المبحوثة الى مسألة تعزيز التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الأفراد.
5. تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود المبذولة ستكون في صالح الجميع.
6. تشجيع الإدارة العليا بأقامة دورات تدريبية تطويرية مستمرة لأفرادها من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم الأبداعية.

## المصادر

### المصادر العربية

1. الدوري، زكريا مطلق، "السمات القيادية ونمط السلوك القيادي وأثرهما في الألتزام التنظيمي"، مجلة العلوم الأقتصادية والأدارية، مجلد (5)، عدد خاص ببحوث المؤتمر العلمي السابع، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، (1997).
2. الصباغ، زهير، "من الإدارة بالتخويف الى الإدارة بالثقة"، مجلة الإدارة العامة، العدد (51)، (1986).

### المصادر الأجنبية

1. Amico, L., "Examine Determinants of Management Trust: Evidence From a Laboratory Experiment", Paper Presented at the National Public , ( 2003 ) .
2. Arany, N. , T. Kushnir , A. Valency , "Organizational commitment male-dominated profession", Human Relations , Vol. 39 , No. 5, PP.438 - 439 , (2010) .
3. Bateman, T.S., Strasser, S., "A Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", Academy of Management Journal , Vol. 27 , No.1, PP.94-105, (1984) .

4. 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) .
5. Bidault, Francis , Despres, Charles , Butler, Christina , "Lever aged Innovation: Unlocking the Innovation Potential of Strategic Supply: McMillan Press LTD ", London , (1998) .
6. Buchanan, W. M., "Correlates of organizational identification function of career pattern and organizational type", Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No.2, PP.75 - 88 , (2007) .
7. Child, T , Mollering, G., "Contextual confidence and active trust development in the chinese business environment", Organizational Science, Vol. 14, No.1, PP.69 - 80 , (2003) .
8. Cook, J. D., Wall, T. D., "New work attitude measures of trust organizational commitment and personal need non-fulfillment", Journal of Occupational Psychology, Vol.2, No. 1, PP. 39 -52 , (1980) .
9. Costa, A., Roe, R , Taillieu, T., "Trust within teams: the relation with performance effectiveness", European Journal Work and Organizational Psychology, Vol. 11, No.3, PP.225-244 , (2001).
10. Dirks, K. T., Ferrin, C. , " Trust in leadership: meta analytic findings and implications for research practices", Journal of Applied Psychology , Vol. 87, No. 10, PP. 611- 628 , ( 2002) .
11. Gordon, M. E. , J. W. Philpot , A.E. Burt , C.A. Thompson , W. E. Spiller, "Commitment to the union: development of a measure and an examination of correlates", Journal of Applied Psychology, Vol. 65, No. 9, PP.485 - 495 , (1980) .
12. Hoy, J. , Nault, E., "Trust: the mining ingredient in assessment", International Journal of Engng Education, Vol. 18, No. 2, PP. 118-136 , ( 2002) .
13. 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) .
14. Kallebery, A., Appelbaum, E. , Sleigh, S., "For Better or Worse: Union and Company Trust and Citizenship Behaviors",

- Paper Presented to Industrial Relations Research Association Meeting, San Diego, January, 3 , (2004) .
15. 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) .
  16. 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) .
  17. Levin, D , Cross, R., "The Strength of the work ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer ", Management Science, Vol. 50, No. 11, PP.1476 - 1490 , (2004) .
  18. Martins, Mico, "A model for managing trust", International Journal of manpower, Vol. 23, No. 8, PP. 754 -769 , (2008) .
  19. Mathis, R. L., Jackson, J. H., " Human Resources Management", 10th Ed., South West, Thomson, U.S.A., (2003) .
  20. Mayer, R , Davis, J., " The Effect of performance appraisal system on trust for management: A field quasi- experiment", Journal of Applied Psychology, Vol. 84, No. 1, PP.123 -136 , (1999) .
  21. Mayer, R. , Davis, J. , Schoorman, F., "An integrative model of organizational trust", Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 2 , PP. 706 -722 , (1995) .
  22. Mc Allister, D, "Affect and cognition - based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, PP. 27-37, (2010) .
  23. Mcknight, D , Chervany, N., "What builds system troubleshooter trust the best: experiential or no experiential factors? informational resources", Management Journal, Vol. 18, No. 3, PP.28 - 47, ( 2009) .
  24. Meyer, J.P. , Allen, Becker, T.E., Vandenberg , C., "Employee commitment and motivation a conceptual analysis and integrative model", Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 6 , PP.990 - 1000 , (2004) .

25. 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) .
26. Neveu, V., "Organizational trust: definition and measurement", Journal of work Organizational Psychology, Vol. 5, No. 3, PP. 11-22 , (2009) .
27. Newstorm, J. W., , Davis, K., "Organizational Behavior Human Behavior at work ", 11th Ed., McGraw Hill Company, Inc., New York , (2002) .
28. Nielsen, Bo Bernhard, "The role of trust in collaborative relationships: A multi-dimensional approach", Management, Vol. 7, No. 3, PP. 239 - 256 , (2004) .
29. O'Reilly, C.A., D.F. Caldwell, "Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment", Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 5, PP.589 - 600 , (1980) .
30. Perter, L.W. , R. M. Steers, , R. T. Mowday, "Organizational commitment, job satisfaction, and turn management ", Journal of Applied Psychology, Vol.35, No. 5, PP.604 - 620 , (2008) .
31. Porter, L. W. , Steers, R. M. , Mowday, R.T., , Boulian, P. V., "Organizational Commitment Job Satisfaction and Turn Over among Psychiatric Technician", Journal of Applied Psychology, Vol.59, No.5,PP.602-622 , (1974) .
32. 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 ) .
33. Rousseau, D. , Sithin, S. , Burt, R., Camerer, C., "Not so different after all: across disipline view of trust", Academy of Management Review, Vol. 23, No.2, PP. 393 - 404 , (1989) .
34. Stallworth, H. L., " Mentoring organizational commitment and intentions to leave public accounting", Managerial Auditing Journal , Vol. 18, No.5, PP.105 - 125, (2003) .
35. Straiter, K. L., "The Effects of supervisor's trust of subordinates and their organizations on job satisfaction and organizational commitment", International Journal of Leadership Studies, Vol. 13, No. 1, PP. 86 -101, (2005) .

36. Ugboro, I. C., "Influence managerial trust on supervisor's perception of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing increase" , The Journal of Behavior and Applied Management, Vol.4, No. 3, PP.338 - 355 , (2003) .
37. Welch, Mary, "Rethinking relationship management: Exploring the dimension of trust", Journal of Communication Management, Vol. 10, No. 2, PP. 138-155 , (2006) .
38. Wiener, Y., "Commitment in organizations: A normative view", Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3, PP.420 - 437, (1982) .

# Organizational Trust and Its Effects to Verify the Commitment for Individual - Applied Research in Baghdad Company for Soda Water / Mixed Contribution

Lecturer Sundus R. Khwein

[Sundus.Rdhaiwi@yahoo.com](mailto:Sundus.Rdhaiwi@yahoo.com)

AL-Mustansiyria University - College of Administration and Economy

**Abstract:** *The research aims to identify the extent of the impact of the dimensions of Organizational Trust ( Trust in Supervisors, Trust in Co-worker and Trust in Organization Management) in achieving the commitment of personnel, I have tested the search in the industrial sector, representing a company Baghdad Soft Drinks / contribution mixed one of the formations and the Ministry of Industry and Minerals, and applied to a random sample of (60) individuals working within the administrative level executive, and use the search questionnaire key tool to collect data and information with some interviews for the purpose of obtaining on the initial data, and for data processing and information bold tested tools statistical Amwalimah and tested, such as: the arithmetic mean likely, standard deviation, in addition to the use of chi-square to see the relationship between the variables and, finally, linear*

*regression analysis multi to see the impact and the level of significant (0.05).*

*The research found that there is a positive effect of the dimensions of organizational trust (Trust in Co-worker, Trust in Organization Management) in achieving the commitment of personnel in Baghdad Company for soft drinks, and absent this relationship is positive after organizational trust (trust supervisors) to achieve compliance with them, and based on the researcher recommended that attention be given to assets and cognitive development efforts strategically human dimension.*

***Keywords: Organizational Trust, Organizational Commitment.***