

**دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء  
الوظيفي**

**The role of trust and organisational  
commitment in Enhancing Job Performance**

**المدرس الدكتورة سوسن جواد الحسيني**

**معهد الادارة /الرصافة**



## المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار اثر الثقة التنظيمية والمتمثلة بثقة (المشرفين, زملاء العمل, والادارة العليا) في الاداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والمتمثل بـ (الشعوري, المعيارى والمستمّر) في الشركة العامة للصناعات الصوفية, ولتحقيق اهداف البحث فقد صممت استمارة استبيان وزعت على عينة قوامها 233 فردا وهم يمثلون الموظفين العاملين في الشركة.

استخدم البحث نمذجة المعادلة الهيكلية SEM لبناء الموديل وتحليل العلاقات الارتباطية, وقد توصل الى ان الالتزام التنظيمي يلعب دورا حيويا في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاداء الوظيفي, وان هناك علاقات تأثير مباشرة بين الثقة التنظيمية, الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي.

**الكلمات الرئيسية:-** الثقة التنظيمية, الالتزام التنظيمي, الاداء الوظيفي, نمذجة المعادلة الهيكلية

## Abstract

This research aims to examine the impact of organisational trust (supervisors, co-workers, top management) on job performance through the mediating role of organisational commitment (affective, normative, and continuous) In the General Company for Woolen Industries. To achieve these goals the research designed a questionnaire was distributed on 233 employees in the company.

The research used structural equation modelling to build the model and analysis the relationships, it found that organisational commitment plays a vital role in the relationship between organisational trust and job performance and there are direct impact among organisational trust, organisational commitment and job performance.

**Keywords:** Organisational trust, organisational commitment, job performance, structural equation modelling.

## المقدمة Introduction

تواجه منظمات الاعمال اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والطلب المتزايد, هذه الضغوطات الخارجية اجبرتها للبحث عن ادوات تمكّنها من البقاء والاستمرارية والنجاح والوصول الى اهدافها بكفاءة وفاعلية.

ان تحقيق هذه الاهداف مقرون بوجود افراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزاما للعمل فيها, حيث تقع على عاتق المنظمة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة باعداد العاملين وتأهيلهم بالمعرفة والمهارة بشكل يعزّز اسهاماتهم في هذا المضمار للوصول الى مستوى اداء وابداع جيد. فالثقة تساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات, كذلك الالتزام التنظيمي يدفع الفرد بأن يكون مهتما بمنظمته ويتبنى ويسهم في تحقيق اهدافها بكفاءة, فهو يعد مفتاح مهم لزيادة القدرات التنظيمية ولا يمكن تحقيقه الا بوجود الثقة.

الدراسات السابقة اوضحت ان هناك علاقة ايجابية بين الثقة والاداء (Goh and Low, 2014), الثقة والالتزام (Straiter, 2005) والالتزام والاداء الوظيفي (Fu and Satish, 2014) لكن هناك قلة في الدراسات لتكوين موديل يربط هذه المتغيرات مجتمعة في القطاع الصناعي كالشركة العامة للصناعات الصوفية من الناحية الميدانية.

ونظرا لاهمية الدور الذي يمارسه هذا القطاع على الصعيد الاقتصادي فقد جاءت هذه الدراسة لأختبار اثر الثقة التنظيمية في الاداء الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في الشركة العامة للصناعات الصوفية وتقديم مقترحات للقادة ولصناع القرار ضمن هذا القطاع وكذلك المساهمة في وضع استراتيجيات ادارية التي ستعمل بشكل افضل للقطاع.

### المبحث الاول:- منهجية البحث Methodology of Research

#### أولاً:- مشكلة البحث Research Problem

تتمثل مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:-

- 1- مامستوى الثقة التنظيمية والمتمثلة الثقة(بالمشرفين, بزملاء العمل , والادارة العليا) في الشركة المبحوثة؟.
- 2- مامستوى الالتزام التنظيمي والمتمثل بـ (العاطفي, المعاياري , والمستمر) في الشركة عينة البحث؟.
- 3- مامستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة قيد البحث؟
- 4- هل الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقة التنظيمية والاداء الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الصوفية؟.

#### ثانياً:- أهمية البحث Importance of the Research

1- الجانب النظري: تتضح اهمية البحث من اهمية المتغيرات المبحوثة والتي تتمثل بالثقة التنظيمية, الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي, من خلال جهود المنظمات التي تسعى الى ان تساهم زيادة الثقة بين الافراد الى التزامهم بالعمل واطهار نماذج سلوكية تعبر عن مدى شعورهم بالفخر والاعتزاز والانتماء للمنظمة ومن ثم البقاء فيها لأطول مدة الامر الذي يحسن من ادائهم. حيث هناك ندرة في الدراسات والبحوث الميدانية في ربط العلاقة بين الثقة التنظيمية, الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي في البيئة الصناعية خاصة الدول النامية كالعراق, بالاضافة الى رفد المكتبة بالعلاقات النظرية بين هذه المتغيرات.

2- الجانب العملي: يفيد هذا البحث في لقاء الضوء على العلاقات الارتباطية بين الثقة التنظيمية, الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي في الشركة المبحوثة من اجل اثارة اهتمامها بترويج الثقة والالتزام التنظيمي بين العاملين ودورهما في تحقيق الاداء الوظيفي لديهم.

3- الجانب المنهجي: تقديم انموذج واختباره وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM من خلال الصندق البنائي والهيكل للمتغيرات وطبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تربطها, والذي يعد من اهم وحدث الاساليب الاحصائية ذات الدقة العالية في الاختبار, وبذلك يمثل البحث مثالا قيما للمنهجية التي يمكن استخدامها لتتبع مدى آثارالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي في مجال بحوث اخرى مماثلة.

#### ثالثاً:- اهداف البحث Objectives of the Research

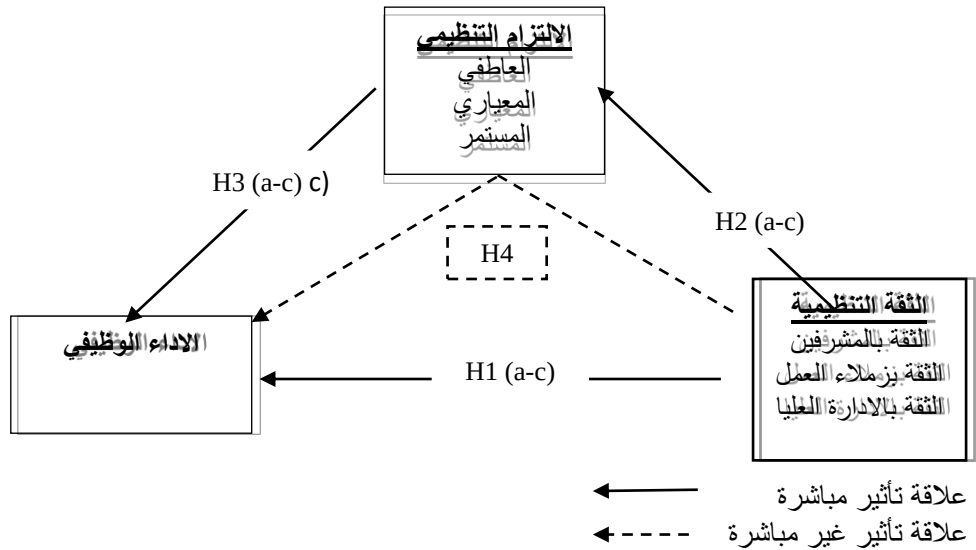
الهدف الرئيسي للبحث هو اختبارأثر الثقة التنظيمية على اداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في الشركة العامة للصناعات الصوفية, يتفرع منه الاهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على أثر الثقة التنظيمية المتمثلة بثقة(المشرفين , زملاء العمل, والادارة العليا)في اداء العاملين.

- 2- التعرف على أثر الثقة التنظيمية والمتمثلة بالثقة (بالمشرفين ,زملاء العمل , الادارة العليا) في الالتزام التنظيمي.
- 3- التعرف على أثر الالتزام التنظيمي والمتمثل بـ ( العاطفي, المعاياري , والمستمر) في اداء العاملين.
- 4- لتحديد موديل يصور العلاقات السببية بين الثقة التنظيمية, الالتزام التنظيمي, والاداء الوظيفي.
- 5- تقديم توصيات الى الشركة المبحوثة تهدف الى تقوية الثقة والالتزام التنظيمي للوصول الى الاداء العالي والجيد للعاملين.

#### رابعاً:- نموذج البحث وفرضياته The model of the Research and its hypotheses

لغرض تحقيق اهداف البحث فقد صمم الموديل الافتراضي والمبين في شكل (1) والذي يبين علاقات التأثير بين الثقة التنظيمية, الالتزام التنظيمي , والاداء الوظيفي:-



شكل 1: الموديل المفترض للبحث

وعليه تنطلق من النموذج اعلاه الفرضيات الآتية للبحث:

**الفرضية الرئيسية الاولى (H1):** - هناك تأثير معنوي للثقة التنظيمية في الاداء الوظيفي , ينبثق منها:

1- هناك تأثير معنوي للثقة بالمشرفين في الاداء الوظيفي.

2- هناك تأثير معنوي للثقة بزملاء العمل في الاداء الوظيفي

3- هناك تأثير معنوي للثقة بالادارة العليا في الاداء الوظيفي

**الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** - هناك تأثير معنوي للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي, يتفرع منها:

1- هناك تأثير معنوي للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي.

2- هناك تأثير معنوي للثقة بزملاء العمل في الالتزام التنظيمي.

3- هناك تأثير معنوي للثقة بالادارة العليا في الالتزام التنظيمي

**الفرضية الرئيسية الثالثة (H3):** - هناك تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في الاداء الوظيفي, وتقود الى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- هناك تأثير معنوي للالتزام العاطفي في الاداء الوظيفي
  - 2- هناك تأثير معنوي للالتزام المعياري في الاداء الوظيفي
  - 3- هناك تأثير معنوي للالتزام المستمر في الاداء الوظيفي
- الفرضية الرئيسية الرابعة (H4):** - الالتزام التنظيمي يتوسط ايجابيا تأثير الثقة التنظيمية في الاداء الوظيفي.

#### خامسا: - اسلوب جمع البيانات Data collection method

اعتمد الباحث على المصادر الآتية في جمع البيانات:

- 1- المصادر النظرية, والتي تتمثل بأستخدام المصادر المتوفرة في المكتبات العامة والالكترونية وذلك لبناء الاطار النظري للبحث , كالكاتب والدراسات الاجنبية.
- 2- استمارة الاستبيان, والتي تعد الاداة الرئيسية للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث, حيث طورها الباحث بما يتناسب اهداف البحث والبيئة المبحوثة وتتكون من الاجزاء الآتية:-  
الجزء الاول: الثقة التنظيمية وتتألف من (15) فقرة, حيث تقيس الفقرات (1-5) الثقة بالمشرفين, (6-10) الثقة بزملاء العمل, و(11-15) الثقة بالادارة العليا, اعتمادا على مقياس (Yang et al., 2009).  
الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي, ويتألف من (17) فقرة حيث تقيس الفقرات (16-21) الالتزام العاطفي, الفقرات (22-27) الالتزام المعياري, و(28-32) الالتزام المستمر وفقا لمقياس (Meyer and Allen, 1997).  
الجزء الثالث: الاداء الوظيفي , ويتألف من (15) فقرة, (33-47) اعتمادا على مقياس (Porter and Lawler, 1968). وقد صممت اجابات هذه الفقرات على اساس مقياس Likert الخماسي الذي يتضمن 5 مستويات ادناها (1) لاتفق تماما, (2) لاتفق, (3) محايد, (4) اتفق, (5) اتفق تماما.

#### سادسا: - صدق الاداة وثباتها The validity and reliability of the Questionnaire

عرض الباحث الاستبانة على بعض المحكمين والمعنيين في السلوك التنظيمي للتحقق من الصدق الظاهري لها, وقد تم الاخذ بأرائهم بحيث استبعدت الفقرات غير الملائمة وتم اعادة صياغة بعض الفقرات وبما يتناسب البيئة العراقية, اضافة الى ذلك فقد تم استخراج معامل كرونباخ الفا Cronbach alpha للتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة كل واحدة يجب ان تتجاوز (Hair et al., 2010) (0.7) حيث بلغت قيمة الفا للثقة التنظيمية 0.78, و0.82 للالتزام التنظيمي, و 0.77 للاداء الوظيفي ويلاحظ ان المعاملات لجميع المتغيرات مرتفعة ومناسبة لاغراض البحث.

#### سابعا: - الوسائل الاحصائية المستخدمة

- 1- الوسط الحسابي Mean : لتحديد مستوى استجابة عينة البحث حول المتغيرات المستقلة والتابعة.
- 2- الانحراف المعياري Standard deviation: لتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.

- 3- نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modelling مع ايموس (AMOS v.22) Analysis of Moment Structures (Byrne, 2010) لبناء الموديل الافتراضي وقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة
- 4 - التحليل العاملي Factor Analysis: لاختبار العلاقة بين مجموعة من العوامل المشاهدة والمستترة, حيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة بين المتغيرات في العوامل الاخرى , وقد استخدم في البحث الحالي نوعين من التحليل العاملي (Field, 2009) :
- التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis استخدم اولا لتحديد ما اذا العوامل مرتبطة مع بعضها واطهار مدى تشبع كل عامل, وبالتالي يساعد الباحث على استخراج العوامل واستكشاف النظرية.
  - التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وذلك لتأكيد الصدق البنائي والهيكلية والثقة الداخلية للموديل وبالتالي يساعد الباحث لقبول او رفض الموديل.
- 5- معامل كرونباخ الفا Cronbach alpha: لاختبار مدى ثبات المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبيان.

#### ثامنا:- عينة البحث Sampling of the Research

تم تطبيق البحث في الشركة العامة للصناعات الصوفية, حيث تأسس اول معمل للشركة عام 1926 وكان تابع للقطاع الخاص بأسم (فتاح باشا) وتطورت الشركة حجما بعد تأمين الشركات الاهلية عام 1964 لتكون من الشركات الرائدة في انتاج الاقمشة الصوفية والبطانيات والسجاد الميكانيكي والسجاد (الكاربت), وتوسعت الى شكلها الحالي بعد دمج وتوحيد المعامل والشركات المتخصصة بالصناعات الصوفية والتركيبية في العراق. حاليا الشركة تتكون من 8 معامل ( معمل السجاد العراقي, الكاظمية المقدسة, الفتح, التاجي, الحرية) في بغداد ومعمل ( الناصرية, الغزول والسجاد النافذ, التصنيع والخدمات الهندسية) في محافظة الناصرية, يبلغ عدد العاملين فيها 4500 منتسب.

عينة البحث شملت الموظفين العاملين في مقر الشركة ومعمل الكاظمية المقدسة, حيث تم توزيع 300 استمارة بشكل عشوائي وكانت نسبة الاستجابة (83.33%) , بينما بلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي 233 استمارة.

#### المبحث الثاني: الاطار النظري Theoretical Framework

##### أولاً:- الثقة التنظيمية (OT) Organisational Trust

تعد الثقة في علاقات العمل احد العناصر الاساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق اهدافها, فهي عامل محوري في تحقيق نجاحها, فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الافراد يستطيعون الافصاح عن افكارهم ومشاعرهم ويعملون معا.

ويرى (Tan and Lim, 2009) ان الثقة التنظيمية هي ايمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبجميع الافراد العاملين في المنظمة بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه منظمته. بينما يراها (Schermerhorn, 2008)

بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والافراد وبما ينسجم ويحقق الاهداف التنظيمية. في حين (Yilmaz, 2008) يعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية العامة والادارية الخاصة. بينما حدد (Chen and Dhillon, 2003) خمسة عناصر اساسية تعكس مفهوم الثقة التنظيمية وهي:

1- الاحسان, شعور طرف ما بأن الطرف الاخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.

2- المعولية, ويمثل المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص او مجموعة اخرى.

3- الكفاءة, وتمثل المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.

4- الاستقامة, وهي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.

5- الانفتاح, يشير الى المدى الذي يكون ليس فيه هناك اي حجب للمعلومات من الاخرين.

فالثقة اذن عامل اساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الافراد والفعاليات الادارية والاستقرار الجماعي ومهمة لبناء علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة (Goh and Low, 2014). فبناء الثقة التنظيمية في المنظمة له اثر كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة, حيث وجدت العديد من الدراسات السابقة علاقة ايجابية بينها وبين كل من الاداء وسلوك المواطنة التنظيمية والابداع (Yang et al., 2009), فهي الاكثر اهمية من مكونات رأسمال الاجتماعي للمنظمة, فالمنظمات التي اعمالها وانشطتها وعلاقاتها معدلات عالية من الثقة تكون اكثر نجاحا وابداعا من تلك التي تتعذر بها الثقة (Yilmaz, 2008)

وفي مجال ابعاد الثقة فقد صنف بحسب مصدرها الى الثقة القائمة على المعرفة , والثقة القائمة على ملامح الشخصية والى الثقة القائمة على اسس رسمية (Ting, 2014), اما (Tan and Lim, 2009) فقد اشار الى ثلاثة انواع للثقة وهي الثقة على مستوى الفرد , الثقة على المستوى الجماعي والثقة على المستوى التنظيمي. وانسجاما مع اهداف البحث فقد تم التركيز على الابعاد التالية للثقة التنظيمية (Schoorman et al., 2007):-

#### 1- الثقة بالمشرفين (TS) Trust in the Supervisors

تتضمن بالتوقعات الايجابية للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين, فهي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة حيث يكتسب الرئيس المباشر ثقة مرؤوسيه اذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والاخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم والعدالة في التفاعل معهم.

#### 2- الثقة بزملاء العمل (T-W) Trust in Co-Workers

وتشمل العلاقات المتبادلة بين الافراد العاملين والتبادل في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الاطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة, وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من السمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الاخرين كالالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الاخرين , فالثقة بين زملاء العمل تؤثر في اداء الفريق نحو الوصول الى الاهداف المطلوبة (Yang et al., 2009).



### 3- الثقة في الادارة العليا (TM) Trust in Top Management

تكون الادارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين وتطابق اقوالهم مع افعالهم ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن بالاضافة الى التعامل العادل مع كافة الاقسام والفروع, فأعدام الثقة يجعل الافراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولاءهم والتزامهم التنظيمي (Tan and Lim, 2009).

### ثانياً: - الالتزام التنظيمي (OC) Organisational Commitment

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الاهداف التنظيمية للمنظمة كما ويساهم في تطوير قدراتها على البقاء والنمو المتواصل, اذ برز مفهومه في السلوك التنظيمي, حيث ركزت معظم الدراسات والابحاث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والاهداف بين الطرفين.

فالالتزام التنظيمي هو قوة تطابق اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها (Jaramillo et al., 2005), فهو الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الى الاندماج والاستمرار في العمل وبالتالي تبني قيم المنظمة (Meyer and Allen, 1997), ويشير الباحثان الى ان هناك جوانب للارتباط النفسي وهي (1) الاذعان , ويعود اذعان الفرد للمنظمة الى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل. (2) تحديد الهوية, والتي تعود الى مدى الاهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتماء للمنظمة و(3) الاستيطان, وهي مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة. ويرى Kang et al.(2015) ان الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر وهي:-

1- الاعتقاد القوي في قيم المنظمة واهدافها ومدى تقبلها.

2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

3- والرغبة الجامحة للبقاء عضواً في المنظمة.

بينما ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه:

- تحمل كلف الغياب.

- انخفاض مستوى الإبداع.

- ترك العمل.

- انخفاض الدافعية للعمل.

- انخفاض السلوك التطوعي

وعليه يمكن القول ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها, الامر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك.

وفي مجال متغيرات الالتزام التنظيمي فقد حددت الادبيات النظرية ثلاثة ابعاد اساسية له والذي اعتمدته البحث الحالي:- (Meyer and Allen, 1997; Guerrero and Herrbach, 2009)

### أ- الالتزام العاطفي (المؤثر) Affective Commitment (AC)

يتأثر هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهو درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة وطبيعة علاقته بالمشرفين , كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل او العاملين بالاضافة الى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الاشراف.

**ب- الالتزام المعياري (الاخلاقي) Normative Commitment (NC)**

ويقصد به احساس الفرد بالمسؤولية والالتزام نحو البقاء بالمنظمة وغالبا مايعزّر هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الاهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

**ج- الالتزام المستمر Continuous Commitment (CC)**

ويعكس مايققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم بالعمل في المنظمة مقابل ماسيفقده عند التحاقه بجهات اخرى , وان العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب انهم محتاجون وليس رغبة منهم.

**ثالثا:- الاداء الوظيفي (JP) Job Performance**

شير الاداء الى مايقدمه العاملون من مخرجات عمل ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالانظمة وتعليمات العمل (Khan et al., 2010). فهو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة اليه (Fu and Satish, 2014). وبشكل اوسع يعرف (Ivancevich et al., 2005) الاداء بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله التي تتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة بالإضافة الى الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. ومن الضروري أن يتم قياس الأداء لأنه يمثل الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم تقييم أداء الفرد لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي والمستقبلي (Chen and Liu, 2012). وفي هذا السياق اشار (Elci et al., 2007) الى أهمية قياس أداء العنصر البشري لأنه ضروري في:

- الترقية والنقل، إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات الفرد العامل، وبالتالي يتم ترفيقه إلى وظائف أعلى من وظيفته، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين، حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- اجراء تعديلات في الرواتب والاجور , يساهم قياس الاداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- مقياس او معيار , إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولا، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المنظمة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

- تقديم المشورة, حيث يمثل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم, وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة وخارجها ,اي أنه حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.
- اكتشاف الاحتياجات التدريبية, إذ يعد الاداء احد العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

ويرى Fu and Satish (2014) ان الاداء يمكن قياسه من خلال الابعاد الآتية:-

- 1- جودة العمل, حيث يشمل الدقة والالتقان والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وقلة الاخطاء .
- 2- كمية العمل المنجز, اي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز .
- 3- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة, والتي تشمل المعرفة الفنية والنظرية والمهارة المهنية بالاضافة الى المعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 4- المثابرة والثوق, وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد العامل على تحمل المسؤولية وانجاز الاعمال في مواعيدها ومدى الحاجة الى الارشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

#### رابعا:- الثقة التنظيمية والاداء الوظيفي Organisational Trust and Job Performance

اكد (Top et al., 2014) ان الثقة بين الافراد والمجموعات داخل المنظمة من اكثر المتغيرات المؤثرة في سلوكيات العلاقات الشخصية وعنصر مهم في تحقيق الاستقرار على المدى البعيد, فهي اداة ادارية فاعلة لأنها تهئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات (Ting, 2014).

ان الدراسات والبحوث السابقة اشارت الى اهمية الثقة التنظيمية في الاداء الوظيفي, فعلى سبيل المثال, وجد (Latan and Ramli, 2014) ان هناك علاقة معنوية بين الثقة والاداء لدى موظفي المصارف الحكومية والاهلية الاندونيسية. و اشار (Goh and Low, 2014) الى ان الثقة بالرئيس المباشر والادارة العليا تلعب دورا مهما في تحسين اداء العاملين, حيث تجعلهم اكثر استعدادا للسعي نحو تحقيق اهداف المنظمة. وفي دراسة استطلاعية لـ 2881 مديرا على المستويات العليا والوسطى والدنيا في الشركات الصناعية البولندية بعنوان:

Management trust, Organizational trust and Organizational Performance: Advancing and measuring a theoretical model

وجدت ان الثقة بالادارة والثقة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحسين الاداء التنظيمي. وفي نفس السياق

(Paliszkievicz et al., 2014) يبين ان الثقة عامل محوري وشرط اساسي للعلاقات الشخصية الايجابية وحلول فاعلة للمشكلات وتحقيق الفاعلية التنظيمية الامر الذي يؤثر على مستويات الاداء. كذلك استنتج ( Miao et al., 2014) ان الثقة المعرفية تلعب دورا وسيطا بين القيادة المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية والاداء الوظيفي في احدى المنظمات الصناعية في الصين.

**خامسا:- الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي Organizational Trust and Organisational Commitment**

الثقة التنظيمية تلعب دورهم في علاقات العمل والعلاقات الشخصية بين العاملين والتزامهم داخل المنظمة , فالثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية وعامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ومن ثم فأنها تشكل العنصر الأساسي في التزام العاملين الامر الذي ينعكس على الفاعلية التنظيمية (Yilmaz, 2008).

العديد من الدراسات والبحوث السابقة اشارت الى ان الثقة التنظيمية هو عامل سابق للالتزام التنظيمي, فعلى سبيل المثال دراسة (Sholihin and Pike, 2009) وجدت ان الثقة بالمشرفين ترتبط بعلاقة معنوية مع الالتزام التنظيمي في المنظمات الاهلية باوروبا وافريقيا. وفي دراسة ميدانية لـ 117 مدير مبيعات في شركة الادوية في الولايات المتحدة بعنوان:

The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organisations on Job Satisfaction and Organisational Commitment اجريت من قبل (Straiter, 2005) وجدت ان العلاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام الشعوري والرضا الوظيفي اقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي. كذلك توصل (Ting, 2014) ان الثقة بالادارة تلعب دور محوري بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لمدرسي المدارس الابتدائية في تايوان. وفي نفس السياق استنتج (Yilmaz, 2008) ان هناك علاقة معنوية ايجابية بين ابعاد الثقة التنظيمية والمتمثلة بالثقة بزملاء العمل وبالادارة العليا والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في تركيا. وفي مسح استطلاعي بعنوان:

The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. لـ 177 موظف ممن يعملون في 30 شركة لأبحاث السوق في ماليزيا اجري من قبل (Goh and Low, 2014) توصل الى ان الثقة بالقادة تلعب دور مهم ووسيط بين القيادة الخدمية والالتزام التنظيمي.

**سادسا:- الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي Organizational Commitment and Job Performance**

بيّن (Erbasi et al., 2012) ان الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المنظمة وانجاز الاعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال اندماج العاملين بالعمل, فهو مرتبط بمجموعة من المخرجات المهمة للمنظمة وفي مقدمتها الاداء الوظيفي (Marnis, 2013). كذلك اشار (Sani, 2013) ان للالتزام التنظيمي للعاملين العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة واهمها الاداء المتميز للعمل حيث انه كلما كان العامل يتمتع بالالتزام يربطه بعمله فإنه يتميز في اداء الاعمال المنوطة به.

ففي دراسة ميدانية هدفت الى التعرف على تأثير الالتزام في الاداء الوظيفي وجدت ان الالتزام التنظيمي يكون في اعلى مستوياته عندما يكون هناك قواعد واحترام للقيم والاخلاق الانسانية (Kashefi et al., 2013). وقد توصلت دراسة (Negin et al., 2013) بأن الالتزام المعيارى اقوى من الالتزام العاطفي والمستمر في ارتباطه ايجابيا بأداء العاملين في احدى المصارف في ايران. وفي نفس السياق وجدت دراسة ميدانية اجريت على 110 موظف في عشرة بنوك في باكستان ان الالتزام التنظيمي المتمثل بالعاطفي والمعياري واداء الموظفين يلعبان دورا محوريا ومهما للرضا الوظيفي في المنظمة.

كذلك توصلت دراسة (Fu and Satish, 2014) والتي عنوانها:

The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction and Organisational commitment on Job Performance of Employees in China's Insurance Company  
بأداء الموظفين في شركة التأمين الصينية. وفي مسح استطلاعي لـ 231 عامل ممن يعملون في شركة الاسمدة الوطنية في الهند وجد ان هناك علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي والاداء الوظيفي (Darolia et al., 2010)

سابعاً:- الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاداء الوظيفي

**The Mediating Role of Organisational Commitment on the relationship between Organisational Trust and Job Performance**

المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين لديها متميزاً (Fu and Satish, 2014). كما نوقش في الفقرتين خامساً وسادساً والتي تخص العلاقات الارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي، بالتأكيد هذه العلاقات توحى ضمناً بأن الثقة التنظيمية تؤثر على الاداء الوظيفي من خلال تأثيراته على الالتزام التنظيمي.

لتحسين وزيادة الاداء الوظيفي تحتاج المنظمة الى تعزيز وزرع الثقة التنظيمية بين الافراد والمنظمة، فالثقة هي عامل مهم في تحقيق التكامل الشامل للمنظمة وعنصر اساسي لإنجاز المهام والاعمال والفعاليات المختلفة لها (Tan and Lim, 2009). فارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل يسهم في زيادة انتماء الافراد للمنظمة وبالتالي النقص من التكلفة الناتجة عن تغيبهم وعن عدم اداءهم للاعمال الممنوعة بهم (Kang et al., 2015).

الالتزام التنظيمي يشير الى درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (Jaramillo et al., 2005). ويتم هذا الالتزام التنظيمي من خلال الالتزام الشعوري، المعيارى والمستمر. فالالتزام الشعوري يتعلق بارتباط الفرد سيكولوجياً بالمنظمة من خلال ولائه وتعلقه بها، انتماءه ورغبته بها، بحيث قيم الفرد منسجمة مع قيم المنظمة الامر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها وبالتالي الاستمرار بالعمل فيها (Guerrero and Herrbach, 2009). ويعكس الالتزام المعيارى شعور الفرد العامل بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة وزملاءه بالعمل وبالتالي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، بينما يتحدد الالتزام المستمر استعداده للبقاء في منظمته بسبب استثماراته الشخصية (Meyer and Allen, 1997).

ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي وتعزيزه في المنظمة يأتي من خلال خلق وزرع الثقة التنظيمية، وهذه تتمثل بالثقة بالرئيس المباشر كأيمان المرؤوس ان مشرفه يملك نوايا حسنة تجاهه ويقدم المساعدة له، والاستقامة مثل اتساق افعال الرئيس ومدى التطابق بين اقواله وافعاله، بالاضافة الى القدرة على اداء عمله بكفاءة والتي تتمثل بالمهارات والكفاءات التي يمتلكها المدير في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل. وحينما يدرك المرؤوسون ان رئيسهم يتسم بالكفاءة فأنهم يبادرون الى الوثوق به والاعتماد عليه لمساعدتهم على حل مشاكل العمل (Tan and Lim, 2009).

وعندما تزرع المنظمة الثقة بين زملاء العمل عن طريق تشجيع العلاقات التعاونية بينهم وغرس اخلاق العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الآخرين فأنها تجعل الافراد ان يستمروا بالعمل فيها (Yilmaz, 2008). اما زرع الثقة بإدارة المنظمة يتم من خلال اشباع احتياجات الافراد العاملين فيها وتحقيق رغباتهم وتوفير

الدعم المادي والمعنوي لهم الامر الذي يجعلهم يتبنون اتجاهات ايجابية نحو المنظمة والتفاني في اداء مهامهم (Chen and Dhillon, 2003). فأرتفاع مستوى ثقة الموظفين بمنظمتهم ينتج عنه الولاء لها ومن ثم الالتزام التنظيمي (Sholihin and Pike, 2009).

وفقا (Yeh et al., 2012) ان الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطا ماديا ومعنويا بالفرد من خلال اقتناعه وايمانه بأهمية اهداف المنظمة التي يعمل بها الامر الذي ينعكس على ادائه وانتاجيته، فالالتزام بالعمل من قبل الافراد سوف يساعد على تحليل السلوك الاداري وفهمه ومن ثم تعديله وبالتالي يبرز ادائه (Meyer and Allen, 1997). وعليه البحث الحالي يجادل ويناقش ان الثقة التنظيمية تشجع الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمة من خلال زرع الثقة بالمشرفين وبزملاء العمل وبالإدارة العليا. الالتزام الشعوري، المعيارى والمستمر سوف يزداد من خلال انخفاض معدل دوران العمل للعاملين ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها الامر الذي سينعكس على الاداء الوظيفي لديهم من خلال المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة، زيادة كمية العمل المنجز وجودته والمثابرة والتفاني فيه.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج Analysis the Results

#### أولاً:- تحديد مستوى الثقة التنظيمية

#### جدول (1) اجابات افراد العينة حول فقرات الثقة التنظيمية

| ت  | الفقرات<br>Items                                                                | الوسط الحسابي<br>Mean | الانحراف المعياري<br>SD |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1  | الثقة بالمشرفين<br>أشعر بثقة كاملة في مهارات واخلاقيات رئيسي المباشر            | 3.339                 | 0.928                   |
| 2  | يهتم مشرفي بدرجة كبيرة بأولياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية                    | 3.200                 | 1.025                   |
| 3  | مشرفي شخص ودود ومقبول بين العاملين                                              | 3.510                 | 0.914                   |
| 4  | يسعى مشرفي دائما لتعزيز ثقافة الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف      | 3.061                 | 0.814                   |
| 5  | يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة الزملاء في القسم                                    | 3.750                 | 0.724                   |
|    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقة بالمشرفين                                | 3.718                 | 0.885                   |
|    | الثقة بزملاء العمل                                                              |                       |                         |
| 6  | استطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم                     | 3.566                 | 0.922                   |
| 7  | لا أشعر بحرج عندما اطلب المساعدة في العمل من احد زملائي                         | 3.407                 | 0.947                   |
| 8  | توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل                                            | 3.399                 | 0.964                   |
| 9  | اتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على اداء العمل وحل المشكلات               | 3.820                 | 0.721                   |
| 10 | زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعي للفهم المشترك بيننا                      | 3.610                 | 0.997                   |
|    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقة بزملاء العمل                             | 3.678                 | 0.889                   |
|    | الثقة بالإدارة العليا                                                           |                       |                         |
| 11 | أشعر بأن كافة العاملين في الشركة يثقون ثقة كاملة في الادارة العليا              | 3.416                 | 1.009                   |
| 12 | ادارة الشركة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين حتى لو لم يطلبوا منها اية مساعدة | 3.377                 | 0.982                   |
| 13 | الادارة العليا في شركتي موثوق بها                                               | 3.510                 | 0.607                   |
| 14 | تتسم الادارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والفروع والاقسام        | 3.399                 | 0.701                   |
| 15 | الادارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة الافراد في الشركة               | 3.420                 | 0.882                   |
|    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقة بالإدارة العليا                          | 3.542                 | 0.985                   |
|    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقة التنظيمية                          | 3.646                 | 0.875                   |

Note: N=233

يلاحظ من جدول (1) ان الوسط الحسابي لمتغير الثقة بالمشرفين بلغ (3.718) وانحراف معياري قدره (0.885)، ومن اهم الفقرات التي عززت ايجابية هذا المتغير هو الفقرتين (3) و (5) حيث اكد المبحوثين بأن هناك تبادل للمعلومات فيما بينهم والتي تساعدهم على اداء العمل وحل المشكلات، كما انهم يقيمون اتصالات متبادلة سعيا للفهم المشترك بينهم، اذ بلغ الوسط الحسابي لهما (3.51) و (3.750) وانحراف معياري (0.914)، (0.724) على التوالي.

وفيما يخص الثقة بزملاء العمل فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.678) وانحراف معياري قدره (0.899)، حيث حصلت الفقرة (9) ا تبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على اداء العمل وحل المشكلات على اعلى المتوسطات الحسابية (3.820) وبتشتت (0.721)، في حين حصلت الفقرة (8) توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل على ادنى متوسط حسابي (3.99)، (0.964).

كذلك يبين جدول 1 ان الوسط الحسابي لفقرات الثقة بالادارة العليا بلغ (3.542) وبتشتت قدره (0.985)، حيث حصلت الفقرة (12) ادارة الشركة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين حتى لو لم يطلبوا منها اية مساعدة على ادنى متوسط حسابي (3.377) (0.982)، في حين حصلت الفقرة (13) على اعلى متوسط قدره (3.510) (0.607). ووفقا للنتائج اعلاه كان مستوى الثقة التنظيمية متوسط اذ بلغ (3.646) وانحراف معياري قدره (0.875)، الامر الذي يعني ان الثقة موجودة بشكل وسط لدى الشركة.

## ثانياً:- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في الشركة عينة البحث

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الالتزام التنظيمي

| ت  | الفقرات<br>Items                                                                                           | الوسط الحسابي<br>Mean | الانحراف المعياري<br>SD |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 16 | الالتزام العاطفي<br>اشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق اهداف الشركة                                     | 3.437                 | 1.180                   |
| 17 | اشعر دائماً بالفخر اثناء الحديث عن الشركة التي اعمل بها على انها افضل شركة يمكن العمل والارتباط بها        | 3.437                 | 0.976                   |
| 18 | ارى ان قيمي الشخصية تتفق مع قيم الشركة                                                                     | 3.334                 | 0.960                   |
| 19 | اعتبر مشاكل الشركة هي مشاكلي الشخصية لذلك افكر فيها اثناء اجازتي                                           | 3.310                 | 0.857                   |
| 20 | هناك ارتباط عاطفي بالشركة التي اعمل بها                                                                    | 3.430                 | 0.727                   |
| 21 | اشعر بانني اعمل في جو عائلي في الشركة التي اعمل بها                                                        | 3.320                 | 0.737                   |
|    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام العاطفي                                                          | 3.455                 | 0.8721                  |
| 22 | الالتزام المعياري<br>اشعر ان الشركة تهتم وتتفق مع عادات وتقاليد المجتمع الذي نعيش فيه                      | 3.257                 | 0.988                   |
| 23 | اعتقد ان انتقالي الى شركة او مؤسسة اخرى للعمل هو عمل غير اخلاقي                                            | 3.446                 | 0.870                   |
| 24 | ان التزامي في العمل في هذه الشركة هو بسبب علاقات الصداقة التي تربطني مع العاملين فيها                      | 3.296                 | 0.857                   |
| 25 | ارى ان عملي في الشركة هو افضل فرصة للعمل بسبب سمعة الشركة الجيدة امام المجتمع                              | 3.107                 | 0.978                   |
| 26 | سوف اشعر بالذنب اذا تركت العمل في الشركة                                                                   | 3.502                 | 0.702                   |
| 27 | انا مدين للشركة اتي اعمل فيها بسبب ماتقدمه لي من امتيازات كبيرة                                            | 3.206                 | 0.889                   |
|    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام المعياري                                                         | 3.296                 | 0.886                   |
| 28 | الالتزام المستمر<br>اقبل اي عمل اكلف به من قبل الشركة حتى اضمن استمرارية العمل فيها                        | 3.230                 | 0.960                   |
| 29 | اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في الشركة من مكاسب وانه يسد حاجاتي الشخصية والوظيفية                         | 3.207                 | 0.810                   |
| 30 | اهتم بشكل قوي بمستقبل الشركة التي اعمل فيها                                                                | 3.154                 | 0.872                   |
| 31 | ان انتقالي للعمل في شركة اخرى سوف يكلفني الكثير من التكاليف واخسر مزايا عديدة احصل عليها في الشركة الحالية | 3.003                 | 0.670                   |
| 32 | ارغب بالبقاء في عملي في الشركة مهما توفرت لي فرص بديلة                                                     | 3.523                 | 0.973                   |
|    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام المستمر                                                          | 3.220                 | 0.974                   |
|    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للالتزام التنظيمي                                                   | 3.355                 | 0.865                   |

Note: N=233

تبين معطيات جدول (2) ان الوسط العام لمتغير الالتزام التنظيمي بلغ (3.355) وبانحراف معياري قدره (0.865)، حيث بلغ مستوى الالتزام العاطفي له (3.45) (0.872) ومن اهم الفقرات التي عززت اجابة هذا البعد هي 6 و 7 فقد اظهر افراد العينة المبحوثة رغبتهم في بذل جهود كبيرة لتحقيق اهداف الشركة وفخرهم بالتحدث عنها لوجود ارتباط عاطفي لديهم في الشركة التي يعملون بها، ويؤيد ذلك الوسط الحسابي للفقرات (3.437)، (3.337)، (3.40) وبانحراف معياري قدره (0.727)، (0.976)، (1.180) على التوالي.



بينما سجل الالتزام المعياري وسطا قدره (3.296) وانحراف معياري (0.886) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) , حيث حصلت الفقرة (26) سوف اشعر بالذنب اذا تركت العمل في الشركة اعلى وسط حسابي قدره (3.502) (0.702), بينما كانت الفقرة (25) والخاصة برؤية العمل في الشركة هو افضل فرصة للعمل بسبب سمعة الشركة الجيدة امام المجتمع ادنى مستوى من وجهة نظر العينة المبحوثة قدره (3.107) وبتشتت قدره (0.978).

واخيرا حقق الالتزام المستمر وسطا قدره (3.220) (0.974) وهو وسط ولكنه اقل من العاطفي والمعياري, ويظهر جدول (2) ان الفقرة 32 والخاصة برغبة للعمل في الشركة مهما توفرت فرص بديلة حصلت على اعلى مستوى بـ (3.523) وانحراف قدره (0.670), بينما كانت الفقرة (31) والخاصة بالانتقال للعمل في شركة اخرى سوف يكلف الموظف الكثير من التكاليف على ادنى مستوى للوسط الحسابي بـ (3.003) (0.973).

### ثالثا:- تحديد مستوى الاداء الوظيفي

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاداء الوظيفي

| ت  | الفقرات<br>Items                                                                                             | الوسط الحسابي<br>Mean | الانحراف المعياري<br>SD |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 33 | يتم انجاز الاعمال في الشركة بدقة                                                                             | 3.643                 | 0.908                   |
| 34 | تعتبر الخدمة المقدمة للزبائن مميزة وذات نوعية جيدة                                                           | 3.545                 | 0.998                   |
| 35 | يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على تنظيم عملهم حسب الاولوية                                             | 3.459                 | 0.814                   |
| 36 | يختار العاملون الاجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة اليهم                                             | 3.343                 | 0.862                   |
| 37 | يحرص العاملون في الشركة على انجاز الاعمال بدون اخطاء                                                         | 3.133                 | 0.932                   |
| 38 | اقوم بانجاز الاعمال في الشركة في الوقت المحدد                                                                | 3.266                 | 0.869                   |
| 39 | اقوم بانجاز المعاملات في الشركة بسرعة مناسبة                                                                 | 3.502                 | 0.919                   |
| 40 | اقوم باستغلال الوقت اثناء عملي بشكل مناسب واحافظ على عدم ضياع الوقت بأعمال غير مفيدة                         | 3.416                 | 0.961                   |
| 41 | يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدرات وامكانيات العاملين في الشركة                                          | 3.154                 | 0.761                   |
| 42 | يمتاز العاملون في الشركة بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية ادائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون فيها   | 3.291                 | 1.021                   |
| 43 | يتوفر لدى العاملين معرفة تامة بسياسات الشركة المتعلقة بالعمل                                                 | 3.154                 | 0.881                   |
| 44 | يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض ادائهم لأعمالهم                               | 3.643                 | 0.898                   |
| 45 | يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب                | 3.382                 | 0.843                   |
| 46 | يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن                           | 3.176                 | 0.808                   |
| 47 | يؤدي العاملون في الشركة واجباتهم واعمالهم دون الحاجة الى الاشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين | 3.210                 | 0.867                   |
|    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاداء الوظيفي                                                        | 3.354                 | 0.619                   |

Note: N=233

يلاحظ من جدول (3) ان اتجاهات عينة البحث ايجابية نحو فقرات الاداء الوظيفي، وهذا ما عكسه الوسط العام له حيث بلغ (3.354) وبأنحراف معياري مقداره (0.619)، وقد كانت الفقرة 37 والخاصة بحرص العاملين في الشركة على انجاز الاعمال بدون اخطاء اقل مستوى له حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.133) (0.932)، بينما كانت الفقرة 33 و44 والمتعلقة بأنجاز الاعمال في الشركة بدقة وامتلاك العاملين القدرة على المشكلات والمعوقات التي تعترض ادائهم للاعمال اعلى مستوى للوسط الحسابي (3.643) و (3.643) وبتشتت قدره (0.908) (0.898) على التوالي، مما يدل على توافر مستوى اداء متوسط لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية.

#### رابعا:- نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modelling

لغرض بناء نموذج متغيرات البحث فقد تم استخدام SEM مع AMOS v.22 والتي تعد من افضل الطرق التي تستخدم لأختبار نماذج متعددة المتغيرات، وذلك لأنها تعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (Hair et al., 2010) Goodness of fit indices

#### 1 - الصدق البنائي للمقياس Measurement model

من اجل التحقق من الصدق البنائي للمقياس تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis اولا مستخدما طريقة المكونات الرئيسية Principal Components Methods مع Varimax rotation ل 47 فقرة، حيث استخلصت سبعة عوامل (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بالادارة العليا، الالتزام العاطفي، الالتزام المعاياري، الالتزام المستمر، الاداء الوظيفي). وحذفت (10) اسئلة اقل من (0.5) حيث ثبتت ضعف تشبعها (Hair et al., 2010).

ثم تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لأختبار صدق التقارب Convergent Validity من خلال تشبعات العامل فكلما كان اكبر من (0.5) كان افضل بالاضافة الى ذلك فقد استخرج متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE) والذي يجب ان يكون (0.5) او اعلى (Fornell and Larcker, 1981)

الثقة الداخلية للموديل ايضا اختبرت لكل عامل على حدة بالاعتماد على Cronbach alpha وثقة التركيب Campsite reliability كل واحدة يجب ان تتجاوز (0.7) (Hair et al., 2010)، ويظهر من جدول (4) ان صدق التقارب والثقة الداخلية للموديل مقبول لأن جميع فقرات العوامل اعلى من (0.5) و (0.7)

جدول ( 4 ) نتائج التحليل العائلي التوكيدي للموديل

| العامل<br>Factor      | ترميز<br>الفقرة<br>Item<br>code | التشبع<br>Loading | متوسط<br>التباين<br>المستخرج<br>AVE | ثقة التركيب<br>CR | كرونباخ الفا<br>$\alpha$ |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| الثقة بالمشرفين       | TS1                             | 0.780             | 0.69                                | 0.79              | 0.77                     |
|                       | TS2                             | 0.811             |                                     |                   |                          |
|                       | TS3                             | 0.870             |                                     |                   |                          |
|                       | TS4                             | 0.790             |                                     |                   |                          |
| الثقة بزملاء العمل    | TW5                             | 0.800             | 0.75                                | 0.80              | 0.79                     |
|                       | TW6                             | 0.882             |                                     |                   |                          |
|                       | TW7                             | 0.870             |                                     |                   |                          |
|                       | TW8                             | 0.790             |                                     |                   |                          |
| الثقة بالادارة العليا | TM9                             | 0.690             | 0.65                                | 0.77              | 0.77                     |
|                       | TM10                            | 0.722             |                                     |                   |                          |
|                       | TM11                            | 0.852             |                                     |                   |                          |
|                       | TM12                            | 0.882             |                                     |                   |                          |
| الالتزام العائلي      | AC13                            | 0.921             | 0.73                                | 0.83              | 0.82                     |
|                       | AC14                            | 0.890             |                                     |                   |                          |
|                       | AC15                            | 0.872             |                                     |                   |                          |
|                       | AC16                            | 0.881             |                                     |                   |                          |
| الالتزام المعياري     | NC17                            | 0.797             | 0.72                                | 0.82              | 0.81                     |
|                       | NC18                            | 0.820             |                                     |                   |                          |
|                       | NC19                            | 0.792             |                                     |                   |                          |
|                       | NC20                            | 0.832             |                                     |                   |                          |
| الالتزام المستمر      | CC21                            | 0.720             | 0.69                                | 0.79              | 0.79                     |
|                       | CC22                            | 0.784             |                                     |                   |                          |
|                       | CC23                            | 0.792             |                                     |                   |                          |
|                       | CC24                            | 0.841             |                                     |                   |                          |
| الاداء الوظيفي        | JP25                            | 0.923             | 0.68                                | 0.85              | 0.84                     |
|                       | JP26                            | 0.854             |                                     |                   |                          |
|                       | JP27                            | 0.790             |                                     |                   |                          |
|                       | JP28                            | 0.754             |                                     |                   |                          |
|                       | JP29                            | 0.710             |                                     |                   |                          |
|                       | JP30                            | 0.788             |                                     |                   |                          |
|                       | JP31                            | 0.884             |                                     |                   |                          |
|                       | JP32                            | 0.920             |                                     |                   |                          |
|                       | JP33                            | 0.797             |                                     |                   |                          |
|                       | JP34                            | 0.843             |                                     |                   |                          |
|                       | JP35                            | 0.774             |                                     |                   |                          |
|                       | JP36                            | 0.799             |                                     |                   |                          |
|                       | JP37                            | 0.864             |                                     |                   |                          |

صدق التمايز Discriminant Validity ايضا تم اختباره والذي يمثل الاتساق الداخلي للعامل الواحد ويميزه عن العامل الآخر بالاعتماد على المعايير الذي تم تأسيسها من قبل (Fornell and Larcker, 1981) , ووفقا لهم يجب ان تكون AVE اعلى من مربع الارتباط بين عاملين. جدول (5) يبين قبولية صدق التمايز للموديل لأن AVE المستخرجة اعلى من مربع الارتباط للعوامل:

جدول (5) الارتباطات بين العوامل ومتوسط التباين المستخرج للموديل

| العوامل                  | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7    |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| 1- الثقة بالمشرفين       | 0.69    |         |         |         |         |         |      |
| 2- الثقة بزملاء العمل    | 0.422** | 0.75    |         |         |         |         |      |
| 3- الثقة بالادارة العليا | 0.453** | 0.421*  | 0.65    |         |         |         |      |
| 4- الالتزام العاطفي      | 0.540** | 0.533** | 0.501   | 0.73    |         |         |      |
| 5- الالتزام المعياري     | 0.470** | 0.442** | 0.432** | 0.411** | 0.72    |         |      |
| 6- الالتزام المستمر      | 0.394*  | 0.382*  | 0.354*  | 0.420** | 0.340*  | 0.69    |      |
| 7- الاداء الوظيفي        | 0.437** | 0.392*  | 0.322*  | 0.546** | 0.500** | 0.472** | 0.68 |

\*معنوي عند مستوى 0.05, \*\* معنوي عند مستوى 0.01

كذلك تم اختبار صدق بناء المقياس من حيث ملائمته لمؤشرات جودة المطابقة، فمن خلالها يتم التعرف على مدى مقبولية العلاقة المفترضة فعندما يكون هنالك قبول جيد طبقاً لهذه المؤشرات وفقاً لجدول 6 فإن الاختبار يكون دقيق جداً ومقبول، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد وبالتالي رفض الموديل (Hair et al., 2010):

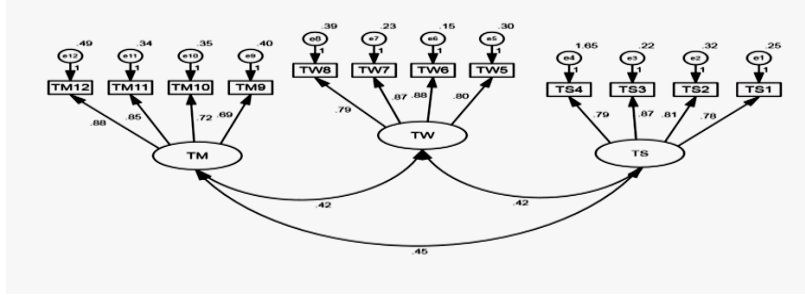
جدول (6) مؤشرات جودة المطابقة

| المؤشر                                                                                     | المدى المثالي للمؤشر                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| مربع كاي<br>Chi-square ( $\chi^2$ )                                                        | ان تكون غير دالة والقيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير جيد |
| نسبة قيمة درجة الحرية مقسومة على مربع كاي<br>$\chi^2/df$                                   | اقل من 5، فالقيمة المنخفضة تشير الى تطابق افضل           |
| مؤشر حسن المطابقة<br>Goodness of Fit Index (GFI)                                           | $\geq 0.90$                                              |
| مؤشر المطابقة المعياري<br>Normative Fit Index (NFI)                                        | $\geq 0.90$                                              |
| مؤشر المطابقة المقارن<br>Comparative Fit Index (CFI)                                       | $\geq 0.95$                                              |
| مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب<br>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | $0.08 - 0.05 <$                                          |

ويتضح من جدول (7) وشكل (2) (3) (4) ان النموذج قد حاز على قيم جيدة للمؤشرات :

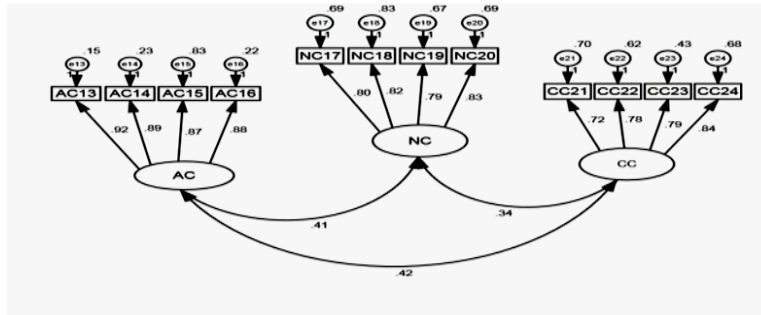
جدول (7) مؤشرات جودة المطابقة للموديل المفترض وفقاً للتحليل العاملي التوكيدي CFA

| مؤشرات جودة المطابقة | الثقة التنظيمية | الالتزام التنظيمي | الاداء الوظيفي |
|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| $\chi^2/df$          | 1.323           | 1.521             | 1.347          |
| GFI                  | 0.912           | 0.903             | 0.961          |
| RMSEA                | 0.037           | 0.048             | 0.046          |
| NFI                  | 0.943           | 0.981             | 0.973          |
| CFI                  | 0.987           | 0.975             | 0.988          |



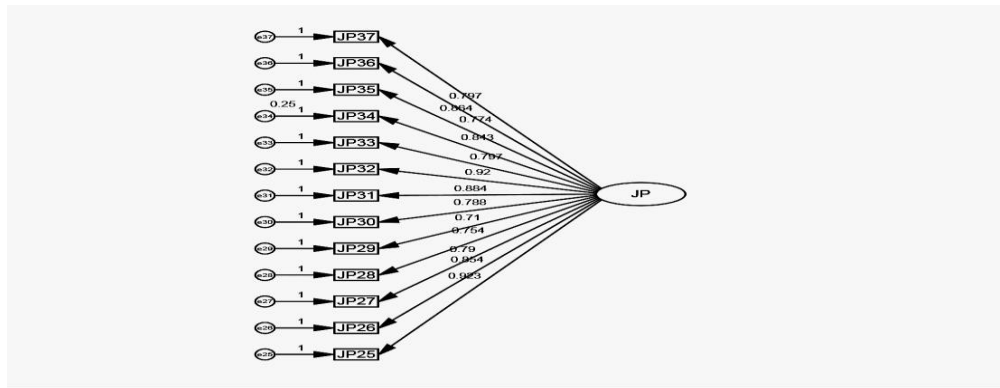
شكل (2): نمذجة المعادلة الهيكلية لمتغير الثقة التنظيمية

يقدم الشكل (2) نموذج متغير الثقة التنظيمية (OT) والذي يتكون من ثلاثة ابعاد اساسية: ، الثقة بالمشرفين (TS)، الثقة بزملاء العمل (T-W) ، والثقة بالادارة العليا (TM) .



شكل (3): نمذجة المعادلة الهيكلية لمتغير الالتزام التنظيمي

يتكون هذا المقياس من ثلاثة ابعاد اساسية هي : الالتزام العاطفي ، الالتزام المعنوي والالتزام المستمر وكل بعد يتكون من اربعة فقرات.



شكل (4) : نمذجة المعادلة الهيكلية لمتغير الاداء الوظيفي

ويظهر من شكل (4) ان متغير الاداء الوظيفي يتكون من 13 فقرة.

## 2- الموديل الهيكلي واختبار الفرضيات Structural model and testing the hypotheses

يظهر جدول (8) نتائج التأثير المباشر لنموذج المعادلة الهيكلية حول المتغيرات المستقلة والتابعة كذلك مؤشرات جودة المطابقة متوافقة للنموذج الهيكلي , فقد اثبتت نتائج الفرضية الرئيسية الاولى وجود أثر ذي دلالة معنوية للثقة التنظيمية على اداء العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية (0.289), حيث تبين ان للثقة بالمشرفين هو اكثر ابعاد الثقة التنظيمية تأثيرا على اداء العاملين (0.300) يليه بعد الثقة بزملاء العمل (0.264) ثم الثقة بالادارة العليا (0.245). وبناءا على النتائج المذكورة اعلاه يقبل الباحث الفرضية الرئيسية الاولى بأكملها وفيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بتأثير الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي, فقد اثبتت النتائج ان للثقة التنظيمية تأثير معنوي وموجب في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة :

جدول (8) التأثيرات المباشرة للموديل وفقا لنموذج المعادلة الهيكلية SEM

| النتائج                                                                    | قيمة التأثير | مسار الفرضية                              | الفرضية              |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------|----------------------|
| قبول                                                                       | 0.300*       | الثقة بالمشرفين ← الاداء الوظيفي          | H1a                  |
| قبول                                                                       | 0.264*       | الثقة بزملاء العمل ← الاداء الوظيفي       | H1b                  |
| قبول                                                                       | 0.245*       | الثقة بالادارة العليا ← الاداء الوظيفي    | H1c                  |
| قبول                                                                       | 0.289**      | الثقة التنظيمية ← الاداء الوظيفي          | H1(a-c)              |
| قبول                                                                       | 0.354**      | الثقة بالمشرفين ← الالتزام التنظيمي       | H2a                  |
| قبول                                                                       | 0.323*       | الثقة بزملاء العمل ← الالتزام التنظيمي    | H2b                  |
| قبول                                                                       | 0.264*       | الثقة بالادارة العليا ← الالتزام التنظيمي | H2c                  |
| قبول                                                                       | 0.302**      | الثقة التنظيمية ← الالتزام التنظيمي       | H2(a-c)              |
| قبول                                                                       | 0.635**      | الالتزام العاطفي ← الاداء الوظيفي         | H3a                  |
| قبول                                                                       | 0.525*       | الالتزام المعياري ← الاداء الوظيفي        | H3b                  |
| قبول                                                                       | 0.302*       | الالتزام المستمر ← الاداء الوظيفي         | H3c                  |
| قبول                                                                       | 0.520**      | الالتزام التنظيمي ← الاداء الوظيفي        | H3(a-c)              |
| $\chi^2/df=1.715$ , $GFI=0.918$ , $RMSEA=0.03$ , $NFI=0.934$ , $CFI=0.982$ |              |                                           | مؤشرات جودة المطابقة |

\*معنوي عند مستوى 0.05, \*\* معنوي عند مستوى 0.01

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية يوضح جدول (8) ان هناك تأثيرا معنويا للثقة بالمشرفين في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع اذ بلغت قيمة التأثير (0.354), حيث تدل على ان هناك دور للثقة بالمشرفين في تحقيق الالتزام التنظيمي وهو اعلى من تأثير الثقة بزملاء العمل (0.323) والثقة بالادارة العليا (0.264) في الالتزام التنظيمي. وبناءا على النتائج السابقة يقبل الباحث الفرضيات الفرعية والرئيسية الثانية.

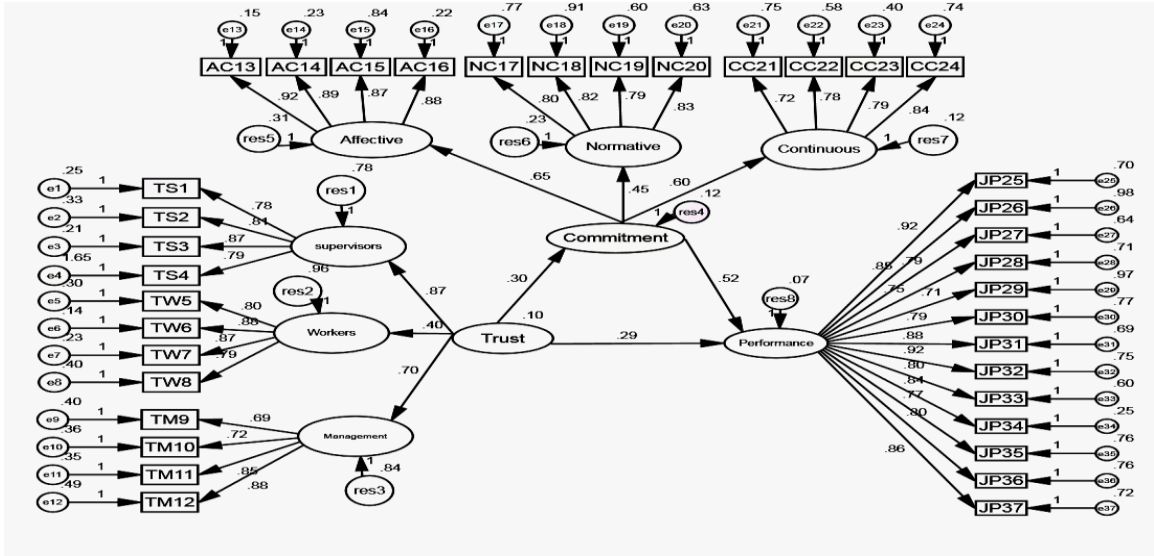
وفيما يخص الفرضية الرئيسية الثالثة, يبين جدول (8) ان هناك تأثيرا معنويا ايجابيا لدى الالتزام التنظيمي في الاداء الوظيفي حيث بلغت قيمة التأثير وفقا لنموذج المعادلة الهيكلية مع ايموس (0.520), وقد تبين ان الالتزام العاطفي هو اكثر انماط الالتزام التنظيمي تأثيرا على اداء العاملين ويليها الالتزام المعياري ثم المستمر, حيث بلغت قيم التأثير له (0.635) , (0.525), (0.302) على التوالي, وعليه يقبل الباحث الفرضية الرئيسية بأكملها.

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر للثقة التنظيمية في الاداء الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي, جدول (9) وشكل (5) يبين بأن هناك تأثيرا جزئيا لها لأن التأثير المباشر وغير المباشر للثقة التنظيمية في الاداء الوظيفي معنويا حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0.495) وهي اكثر من التأثير المباشر (0.289):

جدول (9) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للموديل المفترض وفقا لـ SEM

| الفرضية                          | مسار الفرضية                                         | التأثير   | قيمة التأثير | التأثير الكلي |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|-----------|--------------|---------------|
| H1 (a-c) الفرضية الرئيسية الاولى | الثقة التنظيمية ← الاداء الوظيفي                     | مباشر     | 0.289*       | 0.784**       |
| H4 الفرضية الرئيسية الرابعة      | الثقة التنظيمية + الالتزام التنظيمي ← الاداء الوظيفي | غير مباشر | 0.495*       |               |

\*\* معنوي عند مستوى 0.01, \*معنوي عند مستوى 0.05



شكل (5): نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية

كذلك استخرج الارتباط المتعدد المربع (The squared multiple correlation (SMC) في نمذجة المعادلة الهيكلية (Suhaimee et al., 2006) وهو مساوي لمعامل التحديد ( $R^2$ ) في الانحدار الخطي المتعدد والذي يفسر القوة التوضيحية للمتغير المعتمد من قبل المتغير المستقل، وعليه القوة التوضيحية للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بلغت (0.69) بينما كانت القوة التفسيرية بدون الالتزام التنظيمي (0.52)، حيث بلغ الفرق بينهما  $\Delta SMC=0.17$

وتؤكد النتائج اعلاه ان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقة التنظيمية والاداء الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الصوفية ، وعليه يقبل الباحث الفرضية الرئيسية الرابعة.

## المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

## اولا: الاستنتاجات Conclusions

- 1- كشفت نتائج التحليل الاحصائي على اتفاق وجهات نظر افراد عينة البحث حول الثقة التنظيمية مما يؤكد ان وجود مستوى عال من الثقة قد يخلق مستوى اداء جيد للشركة، وقد سجلت الثقة بالمشرفين اعلى متوسط حسابي في الشركة العامة للصناعات الصوفية يليه الثقة بزملاء العمل ثم الثقة بالادارة العليا.
- 2- اظهرت النتائج ان اتجاهات عينة البحث ايجابية نحو جميع متغيرات الالتزام التنظيمي، حيث كان مستوى الالتزام التنظيمي متوسط مما يدل على وجود التزام تنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية. وقد جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر انواع الالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي في المرتبة الاولى يليه المعيارى ثم المستمر، مما يعني ان الالتزام السائد في الشركة هو الالتزام العاطفي.
- 3- بينت النتائج ان اتجاهات عينة البحث ايجابية نحو فقرات اداء العاملين، حيث كان الوسط الحسابي له متوسط مما يدل تركيز الافراد العاملين واهتمامهم على حجم وكمية العمل بالاضافة الى ان لديهم المعرفة الكافية بسياسات الشركة والمعلومات حول متطلبات العمل.
- 4- اجتاز النموذج الفرضي للبحث مؤشرات جودة المطابقة لأختبار الصدق البنائي وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وهذا يعني ان النموذج الفرضي مقبول هيكليا طبقا لهذه المؤشرات، كذلك فهو مقبول احصائيا طبقا لعلاقات الارتباط وبالتالي يمكن اعتماد هذا النموذج.
- 5- أثبتت النتائج الى وجود اثر معنوي للثقة التنظيمية في الاداء الوظيفي  $H1(a-c)$  وقد كانت الثقة بالمشرفين هي اكثر ابعاد الثقة التنظيمية تأثرا على الاداء يليه بعد الثقة بزملاء العمل ثم الثقة بالادارة العليا. وهذا يعني عندما يكون هناك مناخ من الثقة متبادل وحسن الظن لدى العاملين في الشركة اتجاه رئيسهم المباشر وبين زملاء العمل والمنظمة سوف يعزز من اندفاعهم ورغبتهم للبقاء في المنظمة التي يعملون بها وتكريس جهودهم بشكل اكبر لتحقيق اهدافها والاهتمام بمستقبلها وبالتالي تحسين الاداء الوظيفي. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Latan and Ramli, 2014) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية بين الثقة والاداء لدى موظفي المصارف الحكومية والاهلية في اندونيسيا.
- 6- اوضحت نتائج البحث الميداني الى وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي  $H2(a-c)$ ، حيث بينت ان الثقة بالمشرفين اعلى بعد تأثرا في الالتزام التنظيمي يليه الثقة بزملاء العمل ثم الثقة بالادارة العليا. وهذا يعني عندما يشعر الفرد العامل ان رئيسه المباشر يهتم بأوليائه واحتياجاته الشخصية والوظيفية ويؤمن الجهود التي يبذلها ويأخذ بالاعتبار افكاره وآراءه اضافة الى الثقة المتبادلة بين زملاء العمل والمنظمة سوف يزيد من اهتمامه بتحقيق اهداف الشركة التي يعمل بها ويتكلم عنها بفخر ويصبح لديه شعور بالالتزام والرغبة. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Top et al., 2014) والتي توصلت الى ان هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في المستشفيات الحكومية والاهلية التركية، كما تتفق مع دراسة (Goh and Low, 2014) التي وجدت ان الثقة بالقيادة تلعب دور محوري ووسيط بين القيادة الخدمية والالتزام التنظيمي.



7- توصلت النتائج الى وجود اثر ذي دلالة معنوية لجميع ابعاد الالتزام التنظيمي على اداء العاملين (H3 a-c) , حيث تبين ان الالتزام العاطفي هو اكثر ابعاد الالتزام التنظيمي تأثيرا على اداء العاملين يليه الالتزام المعياري ثم المستمر. مما يعني ان العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية يشعرون برغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق اهداف الشركة الامر الذي يؤدي الى انجاز الاعمال في الشركة المبحوثة بدقة عالية. ان هذه النتائج تختلف مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (Rebecca et al., 2013) حيث كان الاتجاه سلبيا تجاه الالتزام المستمر وانه غير متوافر في الشركات الالمانية, ولكنها تتفق مع نتائج (Fu and Satish, 2014) التي توصلت الى وجود علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي والاداء الوظيفي.

8- اوضحت النتائج ان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقة التنظيمية والاداء الوظيفي H4 , حيث اشارت ان الثقة التنظيمية تبني الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية, فوجود الثقة بالرئيس المباشر كتعزيز ثقافة الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف واهتمامه بأحتياجات العاملين الشخصية والوظيفية. وبناء الثقة بين زملاء العمل من خلال تبادل الثقة فيما بينهم والمعلومات التي تساعدهم على اداء العمل وحل المشكلات. كذلك خلق الثقة بالادارة العليا في التعامل مع كافة الافراد العاملين والفروع والاقسام واهتمامها برغباتهم واحتياجاتهم. بناءا على ذلك سوف يزيد من التزام العاملين الى الشركة من خلال شعورهم بالرغبة في بذل جهود كبيرة لتحقيق اهدافها والحديث عنها بفخر وبالتالي تحسين الاداء الوظيفي لديهم كجودة العمل من حيث الدقة والانجاز وكميته والمثابرة فيه.

على الرغم من ان الدراسات السابقة وجدت ان هناك علاقة مباشرة بين الثقة التنظيمية والاداء الوظيفي كما تم توضيحه في المبحث الثاني- رابعا, البحث الحالي وجد ان الثقة التنظيمية تستطيع ان تخلق ثقافة الاداء لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية من خلال بناء الالتزام التنظيمي بدلا من التأثير المباشر للاداء الوظيفي.

### ثانيا:- التوصيات Recommendations

- 1- من الضروري على الشركة المبحوثة تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام المنظمين.
- 2- ضرورة انتباه الإدارات العليا في الشركة المبحوثة إلى مسألة التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الأفراد.
- 3- من الضروري على الشركة المبحوثة ان تعمل على خلق مناخ ثقة متبادل ما بين العاملين ورؤسائهم في العمل, مع التأكيد على المدراء والمسؤولين اهمية توليد شعور الثقة لدى العاملين من خلال قيامهم باستخدام المعاملة المنصفة والعادلة وجعلهم يشعرون بالاعتماد عليهم في حل مشكلاتهم اثناء العمل.
- 4- على الشركة المبحوثة تعزيز الالتزام التنظيمي والالتزام الشعوري بشكل خاص باعتباره السائد في الشركة من قبل العاملين لما له من دور وأثر كبير في تحسين أداء العاملين في الشركة كما بينت نتائج البحث الحالي لدوره الكبير في نجاحها وتحقيق أهدافها وذلك من خلال:

- إشراك العاملين في تحقيق أهداف الشركة، وإشراكهم أيضا في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتلك المتعلقة بالشركة.
- تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية ، والقناعة من ان الجهود المبذولة في صالح الجميع.
- بناء وإشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للشركة ونظرتهم إليها على أنها مصدر رزقهم ونجاحها بعد نجاح لهم.
- انتهاج سياسة أكثر ديمقراطية اتجاها العاملين وبناء علاقات طيبة معهم لتعزيز بيئة عمل مناسبة يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.
- 5- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في قطاع الشركة.
- 6- تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والمبني على الكفاءة، الذي يؤدي الى زيادة شعور العاملين بمبدأ العدالة وزيادة ولائهم لعملهم، وتطلعهم للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى التزامهم تجاه الشركة التي يعملون فيها.
- 7- نظرا لاهمية متغيرات البحث ، يرى الباحث من الضروري التوسع في تطبيق البحث في منظمات اخرى كالقطاع الخدمي وعينة اوسع ، من اجل الوصول الى نموذج اكثر شمولية ويتناسب مع المنظمات العراقية.

## References

- Byrne B. (2010) *Structural Equation Modeling With AMOS - Basic Concepts, Applications, and programming*, New York: Taylor and Francis Group. LLC.
- Chen S and Liu P. (2012) Effects of internal marketing, organizational commitment, job involvement and job satisfaction on work performance: A study of the elderly care institutions in Taiwan. *Marketing Review* Vol.9, No.3: pp.277–302.
- Chen SC and Dhillon GS. (2003) Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce. *Information Technology and Management* Vol ,4 .No. 2-3: pp.303-318.
- Darolia CR, Kumari P and Darolia S. (2010) Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* Vol.36, No.1: pp.78–69 .
- Elci M, Kitapci H and Erturk A. (2007) Effects of quality culture and corporate ethical values on employee work attitudes and job performance in Turkey: An integrative approach. *Total Quality Management* Vol.18, No.3: pp.285–302.
- Erbasi A, Tugay A and Osman U. (2012) The Correlation between Organizational Commitment and Job satisfaction with Appreciation of Performance Evaluation. *Interdisciplinary Journal of Economics and Management Science* Vol.1, No. 9: pp. 68-76.
- Field A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS*, London: SAGE Publications.
- Fornell C and Larcker D. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal Of Marketing Research* Vol. 18, No. 1 PP. 39 - 50.
- Fu W and Satish PD. (2014) The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal Bus Ethics* Vol. 124: pp.339–349.
- Goh S-K and Low BZ-J. (2014) The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. *International Journal of Business and Management* Vol. 9, No. 1: pp.17-25.
- Guerrero S and Herrbach H. (2009) Manager organizational commitment: A question of support or image? . *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 20: pp.1536–1553.
- Hair J, Black W, Babin B, et al. (2010) *Multivariate data analysis: A Global perspective, 7th edition*, USA: Person Prentic Hall.
- Ivancevich JM, Konopaske R and Matteson M. (2005) *Organizational Behavior and Management, 7th ed.*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Jaramillo F, Mulki JP and Marshall GW. (2005) A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research* Vol. 58: pp.705–714.

- Kang HJ, Gatling A and Jungsun S. (2015) The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* Vol. 14, No. 1: pp.68-89.
- Kashefi M, Reza M, Hasan R, et al. (2013) Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance. *Interdisciplinary Business Research* Vol. 4, No.12: pp.501-510.
- Khan MR, Ziauddin J, F. A. and Ramay MI. (2010) The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences* Vol. 15, No.3: pp.292-298.
- Latan H and Ramli NA. (2014) The Role of Organizational Justice, Trust and Commitment in a Management Control System (MCS)- Gain Sharing. *International Journal of Accounting and Financial Reporting* Vol. 4, No. 2: pp.186-200.
- Marnis S. (2013) Increasing the Employees' Performance through Transformational Leadership, Organizational Culture and Commitment. *Journal of economics, Business and Accountancy Ventura* Vol.1, No.1: pp.70-80.
- Meyer JP and Allen NJ. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miao Q, Newman A and Huang X. (2014) The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 25, No. 20: pp.2796-2810.
- Negin M, Omid M and Ahmad B. (2013) The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol.5, No.5: pp.164-171.
- Paliszkiewicz J, Koohang A, Goluchowski J, et al. (2014) Management trust, Organizational trust and Organizational Performance: Advancing and measuring a theoretical model. *Management and Production Engineering Review* Vol. 5, No. 1: pp.32-41.
- Perri (1993) Innovation by nonprofit organizations: policy and research issues. *Nonprofit management & leadership* vol. 3 no. 4: pp. 397-414.
- Porter L and Lawler EE. (1968) *Managerial Attitudes And Performance*: Homewood, Irwin.
- Rebecca A, Stephen G, Mahima S, et al. (2013) The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Performance: In the Learning Organization Perspective. *International Journal of Business and Behavioral Sciences* Vol. 3, No.8: pp.20-36.
- Sani A. (2013) Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational

- Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management* Vol.8, No.15: pp.57-68.
- Schermerhorn JR. (2008) *Management*: Danvers, John Wiley & Sons, Inc, MA.
- Schoorman FD, Mayer RC and Davis JH. (2007) An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review* Vol.32, No.2: pp.344–354.
- Sholihin M and Pike R. (2009) Fairness in Performance Evaluation and its Behavioural Consequences. *Accounting and Business Research* Vol. 39 ,No.4: pp.397–413.
- Straiter KL. (2005) The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their organizations on Job Satisfaction and organizational commitments. *International Journal of leadership Studies* Vol. 13, No. 1: pp.86-101.
- Suhaimee S, Abubakar A and Alias R. (2006) Knowledge sharing culture in Malaysian public institution of higher education : an overview, proceeding of the postgraduate annual research seminal , from : <http://eqrints.utm.my/3367/>
- Tan HH and Lim AKH. (2009) Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal of Psychology* Vol.143, No.1: pp.45–66.
- Ting S-C. (2014) Organizational Justice Influences Foci Commitment of Teachers via Trust. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* Vol. 7, No. 1: pp.92-78 .
- Top M, Akdere M and Tarcan M. (2014) Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management* <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>: pp.1-26.
- Yang J, Mossholder KW and Peng TK. (2009) Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly* Vol. 20, No.2: pp.143–154.
- Yeh H, Shih C and Dachuan H. (2012) The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 8, No. 2: pp. 50-59.
- Yilmaz K. (2008) The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences* Vol. 8, No.12: pp.2293–2299.

ملاحظة:

الفقرات (2, 8, 14, 18, 19, 22, 25, 30, 36, 47) تم حذفها لتحسين الموديل حيث كان تشبعها اقل من (0.5).

