



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور هوية المنظمة في تعزيز الثقة التنظيمية

(دراسة ميدانية في قطاع المصارف الخاصة)

The Role of Organization Identification in Enhancing
the Trust Identification

(A Field Study in the Private Banking Sector)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة

رهف الحايك

إشراف الدكتور

فداء ناصر

أ.م.د. في قسم إدارة الأعمال

1442هـ / 2020م



إقرار

أنا الطالبة رهنف الياس الحايك، ماجستير إدارة أعمال

أصرح بأن هذا البحث هو من إنجازي ولم يسبق أن نشر من قبلي أو من قبل باحثين آخرين

اسم الطالبة: رهنف الياس الحايك

التوقيع

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي التي كانت سندي في متابعة بحثي وإتمام دراستي، وإلى أبي الذي كان مثلاً في الالتزام منذ اخترت التعلم في جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، التعليم المفتوح، ومن ثم حصولي على فرصة متابعة الدراسات العليا في إدارة الأعمال.

الشكر

أتقدم بآيات الشكر والعرفان إلى أساتذتي الذين نهلت منهم العلم الكثير، وأخص بالشكر الدكتور فداء ناصر، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وما بذله من وقت وجهد كبيرين، ورعاية كريمة، والذي لم يبخل بتقديم توجيهاته القيمة وإرشاداته الحكيمة برحابة صدره، وحسن خلقه لإنجازها، وإنَّ كلمات الشكر لا توفيه حقه، وأدعو الله أن يديم عليه نعمة الصحة والعافية.

كما أقدم شكري وتقديري إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى الوقت والجهد الذي بذلوه في تقييمها وتنقيحها

كما أتوجه بالشكر إلى كل من قدم لي تسهيلات حتى أنجز هذه الدراسة من الهيئات الإدارية في المصارف الخاصة، وأفراد عينة الدراسة الذين أدركوا قيمة البحث العلمي ونتائجه.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الهوية التنظيمية ببعديها المعرفي والعاطفي في تعزيز مكونات الثقة التنظيمية المتمثلة بالقدرة والنزاهة والنزعة إلى الخير لدى الأفراد ، ولدى رئيس العمل، وتوضيح فيما إذا كانت الثقة التنظيمية هي نتيجة ميل عند الطرف الأول (الواثق) للثقة التنظيمية أم نتيجة وجود سمات معينة لدى الطرف الثاني (الموثوق به) تجعله مستحقاً للثقة به، واعتمدت الباحثة على الفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي والمنهج التحليلي الوصفي، وشمل مجتمع البحث على بعض المصارف الخاصة الذين تتراوح عمالتهم بين (200-600) عامل، واختير منها ما يعادل نسبة 7% من مجموع العاملين، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة.

وضّحت النتائج أن المكونات المعرفية لكل من الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية، سبقت تشكّل المكونات العاطفية لهما، هذا وكان أثر التآلف مع المجموع أو الهوية التنظيمية في الثقة التنظيمية تجاه أفراد المنظمة، يظهر بتعزيز البعد المعرفي للثقة التنظيمية وذلك بالحصول على معلومات ومعارف عن جدارة بعضهم البعض واستحقاقهم للثقة، كما أنه يسبق أثر الهوية التنظيمية في تشكّل البعد العاطفي للثقة التنظيمية، حيث تستخدم هذه المعارف فيما بعد لتحديد الشريك المناسب لتعزيز بعد الثقة العاطفي معه من جهة، ومن جهة ثانية تبين أنّ الأثر على الثقة التنظيمية غير مكتمل ومبنيّ على التردد والحذر عند العاملين تجاه رؤساء العمل، مما يدعو إلى ضرورة اتخاذ المبادرات الواعية من قبل الإدارة، وتقديم الدعم والاهتمام الكافيين بما يصب في مصلحة العاملين، وتعميق البعد العاطفي للثقة التنظيمية.

رقم الصفحة	العنوان
ح	جدول المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
2	مقدمة الدراسة
3	الدراسات السابقة
11	مشكلة الدراسة
12	أهمية البحث النظرية
12	أهمية البحث العملية
13	أهداف الدراسة
13	منهج البحث وفلسفته
13	متغيرات الدراسة
14	فرضيات الدراسة
15	حدود الدراسة
15	مجتمع الدراسة
16	عينة الدراسة
16	مصطلحات البحث
18	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
17	المبحث الأول: الهوية التنظيمية
19	تمهيد
19	مفهوم الهوية التنظيمية
21	أهمية الهوية التنظيمية
23	الدوافع الشخصية ومنشأ الهوية التنظيمية
25	محددات الهوية التنظيمية
28	الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي
30	أبعاد ومكونات الهوية التنظيمية

34	المبحث الثاني: الثقة التنظيمية
35	تمهيد
35	مفهوم الثقة التنظيمية
37	أهمية الثقة التنظيمية
40	محددات الثقة التنظيمية
42	أنواع الثقة التنظيمية
44	أبعاد ومكونات الثقة التنظيمية
48	المبحث الثالث: العلاقة بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية
49	تمهيد
49	دور الهوية التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية
54	دور الثقة التنظيمية في تعزيز الهوية التنظيمية
57	العلاقة المتبادلة بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية
59	الفصل الثالث: الإطار العملي
60	المبحث الأول: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
60	أساليب جمع البيانات
60	أداة البحث الميدانية
61	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
62	اختبار ثبات وصدق أداة القياس المستخدمة في البحث
64	توصيف متغيرات البحث
68	اختبار فرضيات البحث
69	اختبار الفرضية الأساسية
72	اختبار الفرضيات الفرعية
90	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات
91	النتائج
93	التوصيات
94	قائمة المراجع
115	الملاحق
119	Abstract

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	مجتمع الدراسة	15
2	عينة الدراسة	16
3	مقياس ليكرت الخماسي	60
4	المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة	61
5	اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان	63
5.1	اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان بعد حذف العبارة 15	63
6	توزيع العينة وفق الجنس	64
7	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	65
8	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	65
9	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	66
10	الوسط الحسابي لمحور الهوية التنظيمية	66
11	الوسط الحسابي لمحور الثقة التنظيمية	67
12	اختبار الطبقية للمتغيرات	68
13	ارتباط سبيرمان بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية.	69
14	معامل التحديد للعلاقة بين محور الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية	70
15	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهوية التنظيمية على الثقة التنظيمية	70
16	معاملات الانحدار بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية	71
17	ارتباط سبيرمان بين البعد العاطفي والقدرة التنظيمية	73
18	معامل التحديد للعلاقة بين البعد العاطفي (المتغير المستقل) والقدرة التنظيمية (المتغير التابع)	73
19	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد العاطفي على القدرة التنظيمية	74
20	جدول معاملات النموذج بين البعد العاطفي والقدرة التنظيمية	74
21	ارتباط سبيرمان بين البعد العاطفي والنزاهة	75
22	معامل التحديد للعلاقة بين البعد العاطفي (المتغير المستقل) والنزاهة في المنظمات (المتغير التابع)	76
23	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد العاطفي على النزاهة في المنظمات	76
24	جدول معاملات النموذج بين البعد العاطفي والنزاهة في المنظمات	77
25	ارتباط سبيرمان بين البعد العاطفي والنزعة للخير	78
26	معامل التحديد للعلاقة بين البعد العاطفي والنزعة للخير في المنظمات	79
27	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد العاطفي على النزاهة في المنظمات	79
28	جدول معاملات النموذج بين البعد العاطفي والنزعة للخير في المنظمات	80
29	ارتباط سبيرمان بين البعد المعرفي والقدرة التنظيمية	81
30	معامل التحديد للعلاقة بين البعد المعرفي والقدرة التنظيمية	82
31	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد المعرفي على القدرة التنظيمية	82

	قائمة الجداول	
الرقم	العنوان	رقم الصفحة
32	جدول معاملات النموذج بين البعد المعرفي والقدرة التنظيمية	83
33	ارتباط سبيرمان بين البعد المعرفي والنزاهة في المنظمات.	84
34	معامل التحديد للعلاقة بين البعد المعرفي والنزاهة في المنظمات	84
35	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد المعرفي على النزاهة في المنظمات	85
36	جدول معاملات النموذج بين البعد المعرفي والنزاهة في المنظمات	85
37	ارتباط سبيرمان بين البعد المعرفي والنزعة للخير	87
38	معامل التحديد للعلاقة بين البعد المعرفي والنزعة للخير	87
39	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد المعرفي على تحقيق النزعة للخير	88
40	جدول معاملات النموذج بين البعد المعرفي والنزعة للخير	88

	قائمة الأشكال	
1	نموذج البحث	14
2	أبعاد الهوية التنظيمية	31
3	أبعاد الثقة التنظيمية	46
4	مراحل تطور الثقة التنظيمية	51

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

- مقدمة الدراسة
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أهمية البحث النظرية
- أهمية البحث العملية
- أهداف الدراسة
- منهج البحث وفلسفته
- متغيرات الدراسة
- حدود الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- مصطلحات البحث

1-1 - مقدمة الدراسة:

تُعَدُّ الثقة التنظيمية من السلوكيات المطلوبة في العمل، لأنها تعزز التعاون والاعتمادية وتبادل المعلومات بين الأفراد بعضهم البعض من جهة، ويزيد من كفاءتهم في رفع أداء المنظمة إلى المستوى المطلوب من جهة أخرى وتُعَدُّ الهوية التنظيمية مرتكز من مرتكزات الثقة التنظيمية، باعتبارهما مفهومين مرتبطان ببعضهما البعض، والعلاقة بينهما متبادلة التأثير، فالهوية التنظيمية تؤثر في وجود الثقة التنظيمية، والثقة التنظيمية تسبق وجود الهوية التنظيمية، وتتعلق الهوية التنظيمية من مفهوم تآلف الفرد مع السمات الجوهرية للمنظمة أو التشابه مع سمات أفرادها، وتُعَدُّ ضرورة لنجاح المنظمات لأنها تؤثر في أداء الأفراد والتزامهم بالعمل، وتجاوب الأفراد مع السلطات الإدارية من خلال تفعيل دور العلاقات والروابط الاجتماعية في مكان العمل من جهة، وإغناء القيمة الذاتية للفرد المرتبطة بمكانة المجموعة التي ينتمي إليها من جهة أخرى، حتى يصبح نجاح المنظمة أو فشلها هو بمثابة نجاحه أو فشله الخاص وانطباعات الأفراد عن المنظمة هي جزء لا يتجزأ منه، فيسعى إلى رفع سوية وجودة خدماتها، مما يحقق التكامل بين أهداف المنظمة وأهدافه الخاصة.

هذا وتعتمد الهوية على قيام الفرد في المنظمة بجمع معلومات عن أفراد مجموعة العمل، وصفات مبدئية عن الأعضاء حسب الآراء الشخصية عن سلوكياتهم في بيئة العمل (Dumitru, 2015, p3)، ثم تستخدم هذه المعلومات لتصنيفهم إلى فئات اجتماعية مختلفة على أساس خصائص معينة في كل فئة، وبالتالي تنشأ تفاعلات اجتماعية وعلاقات فردية بين العاملين، فتتشكل الثقة مع مرور الوقت وتنمو داخل فرق العمل وفيما بين المجموعات، لتصبح على مستوى المنظمة ككل (Dumitru, 2015, p3)، مما يدعونا إلى دراسة الهوية التنظيمية كمرتكز من مرتكزات الثقة التنظيمية.

بناءً على ما سبق سنقوم الباحثة بدراسة علاقة أو دور الهوية في المنظمة في تعزيز الثقة

التنظيمية وفق خطوات منهج البحث العلمي

1-2- الدراسات السابقة

ينطلق البحث من دراسات سابقة كأساس صحيح لتكوين فكرة مبدئية عن موضوع ومتغيرات الدراسة ولتأسيس نقطة انطلاق صحيحة، وقد رتبت زمنيا لمحاولة تمييزها عن سابقتها:

1- (رشيد مازن فارس، 2004)

كانت الدراسة بعنوان الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية: بعض المحددات والآثار. هدفت هذه الدراسة إلى بحث العوامل المؤثرة في بناء ثقة العاملين بمديريهم، وثقتهم بالمنظمات التي يعملون بها، ومعرفة نتائج الثقة التنظيمية تجاه المديرين والمنظمة. اعتمدت المنهج التحليلي الوصفي والدراسة المسحية، طبقت الدراسة على عدد من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، واستخدمت الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي حيث تضمنت عدد من المتغيرات الديمغرافية، ومقاييس المتغيرات الرئيسية (مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط)، واعتمد نموذج الانحدار البسيط، و الانحدار المتعدد الأبعاد. أظهرت النتائج أنَّ عوامل النزعة إلى الخير والاستقامة (النزاهة) والقدرة تؤثر في مستوى الثقة بالمدير، كما أظهرت أن الثقة بالمدير تؤثر في رضا المدير وسلوك المواطن التنظيمية، من ناحية أخرى ظهر أن الثقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة الإجرائية والتوزيعية وبالدعم التنظيمي المدرك كما أنها تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي وفي النية لترك العمل

2-(Wayne, 2005)

الدعم التنظيمي وعلاقات التبادل الاجتماعي بين القادة والأتباع . هدفت هذه الدراسة إلى كشف التمييز بين الدعم التنظيمي المدرك وعلاقات التبادل الاجتماعي بين القادة والأتباع، باعتبار لهما محددات ونتائج مختلفة، واختبار الروابط بين التبادل الاجتماعي وأثرها على العاملين.

اعتمدت الدراسة التحليل النظري لنموذج يربط بين مفهومي الدعم التنظيمي المدرك وعلاقات التبادل الاجتماعي بين القادة والأتباع، باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي. خلصت النتائج إلى أنَّ كل من الدعم التنظيمي المدرك وعلاقات التبادل الاجتماعي بين القادة والأتباع هي مفاهيم بارزة في السياق التنظيمي وترتبط بشكل مختلف مع مواقف وسلوك العاملين.

3- (Hekman,et all, 2009)

كانت الدراسة بعنوان أثر الهوية التنظيمية والمهنية على العلاقة بين التأثير الاجتماعي للمديرين وتبني العاملون لسلوك العمل الجديد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التأثير الاجتماعي للمديرين وبين سلوك العاملين من وجهة نظر الهوية الاجتماعية، حيث أن التزام العاملين المهنيين (في دراستنا هذه هم الأطباء) يتعلق بالدرجة التي يكون لدى العاملين هوية مهنية وتنظيمية، كما قُدمت أبحاث عن الهوية الاجتماعية للموظف والهوية المزدوجة من خلال إظهار كيف تؤثر الهوية التنظيمية والمهنية على تجاوب العاملين للتأثير الاجتماعي للمديرين، بالإضافة إلى ذلك طُوِّرت دراسات في التغييرات التنظيمية. قامت الدراسة في منظمات الرعاية المستمرة وغير الربحية في منطقة المحيط الهادي شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية.

استخدم المنهج التحليلي الوصفي، وشملت العينة 249 عامل مهني فيها، واعتمدت الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي.

خلصت النتائج إلى أنَّ أثر التكنولوجيا عند التزام المهنيين في مجموعات العمل كان أقوى من العاملين العاديين، مما يساعد في تحسين دقة وعمومية استخدام نماذج التكنولوجيا من جهة، ومن جهة أخرى وجود هوية لكون الفرد عضواً في المنظمة، تجعله يلتزم الاندماج الاجتماعي بالمديرين أكثر من كونه يفهم دوره في العمل، لأن الموظفين عادة ما ينظرون إلى الإداريين بوصفهم أعضاء في منظماتهم وليس كأعضاء حقيقيون في مهنتهم.

4- Jones & Volpe (2011)

كانت الدراسة بعنوان الهوية التنظيمية: توسيع مفهومنا للهوية الاجتماعية من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيف أنّ قوة الشبكة الاجتماعية للأشخاص تؤثر بشكل مباشر على الهوية التنظيمية، والأثر المعدل لهذه الشبكة على العلاقة بين الهوية الاجتماعية (التصنيف الاجتماعي) وبين الهوية التنظيمية، على الرغم من أن نظريات التفاعل التمثيلي التي تعتمد على العلاقات الشخصية بين الأفراد لم يتم وضع الإطار النظري لها بشكل كامل مسبقاً، وتم تجاهلها في دراسات الهوية التنظيمية، كما قدّمت تعاريف للهوية الاجتماعية التي يقوم فيها الأفراد بتصنيف أنفسهم وغيرهم إلى فئات اجتماعية مختلفة، مثل العضو التنظيمي والجنس والعرق والفئة العمرية أو الانتماء الديني، ويرون عضويتهم في مجموعات معينة على أساس الأدوار الاجتماعية والعلاقات

استخدمت الدراسة المنهج الاجتماعي المعرفي، وقامت الدراسة في المؤسسة اليسوعية في شمال شرق الولايات المتحدة، حسب شبكات التصنيف الاجتماعي، وشمل مجتمع البحث (8000) طالب في المرحلة الجامعية، طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من 140 طالب، باستخدام الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي، والنموذج المتعدد الأبعاد.

أظهرت النتائج أن حجم الشبكة الشخصية بالإضافة إلى التفاعل بين قوة العلاقات فيها (التداخل فيما بينها) ورؤيتها، تفسّر بشكل أفضل الهوية التنظيمية عن المقدمات المبنية بشكل أساسي على الفئوية أو التصنيفات وعمليات المقارنة الاجتماعية، حيث أن العلاقات الشبكية التي كانت أساساً في دراسات الهوية التنظيمية لكن تم إهمال آلية عملها وفعاليتها، أرجعت في نظريات الهوية الاجتماعية.

5-(Dumitru ,2015).

كانت الدراسة بعنوان محددات الثقة التنظيمية: العلاقة بين الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية. هدفت هذه الدراسة - باستخدام نظرية الهوية الاجتماعية (التي اعتمدت التصنيف الاجتماعي وتحديد صفات نموذجية مستخرجة من الأعضاء في مجموعة محددة) إلى رسم العلاقة الديناميكية بين الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية في المنظمات، وتقديم نموذج من محددات الثقة التنظيمية، وعُرّفت

المفاهيم الفردية لثقة الفريق وثقة المنظمة حسب نظريتي المفاهيم الإيجابية للثقة، والرغبة في قبول تأثيراتها (التغير في المعتقد)،

اتبعت الدراسة المسحية المقطعية عبر النت، وقامت الدراسة في جامعة خاصة في ألمانيا وشمل مجتمع البحث (700) طالب من غير الخريجين، طبقت الدراسة على 222 طالب منهم 52.3% من الإناث تتراوح أعمارهم بين 16 و 25 عام، واستخدمت الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي، واستخدام نموذج الانحدار المتعدد الأبعاد.

أظهرت النتائج أنَّ هوية المنظمة، هوية الفريق، وثقة الفريق بمختلف مستويات التنظيمية مترابطة بشكل كبير مع متغير الثقة التنظيمية، والعلاقات بين المستويات التنظيمية هامة في تشكيل نتائج هذا الترابط، حيث يمكن أن تنشأ الثقة تنموياً في علاقات فردية بين المديرين لكن مع مرور الوقت قد تُنشر هذه الثقة داخل المجموعات وفيما بينها، كما بيّنت أنَّ مفاهيم الهوية التنظيمية هي من أقوى محددات الثقة التنظيمية، في حين أن ثقة الفريق وهويته هي متوسطة التأثير حسب متغيرات العمر والجنس والثقافة، ويمكن للمديرين زيادة ثقة العاملين بالفريق وبالمنظمة عن طريق تدريبهم وقيادتهم، وكانت النتائج داعمة لنموذج محددات بالثقة، ولها تأثيرات على إدارة الموارد البشرية وإدارة الفريق وتعزيز الهوية وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي.

6- (Başar & Basim ,2015)

كانت الدراسة بعنوان أثر الهوية التنظيمية على الرضا الوظيفي: الدور المعدّل للسياسات التنظيمية.

هدفت إلى مناقشة الأثر الاجتماعي للهوية التنظيمية على الرضا الوظيفي، حيث أنه كلما حدد العاملون هويتهم التنظيمية، كانوا راضين عن عملهم، بيد أنهم يرغبون أحياناً في الحصول على أهداف لا تحددها إدارة المنظمة، أو في الحصول على أهداف تنظيمية من خلال أليات نفوذ غير رسمية، هذه السلوكيات تشكل السياسة التنظيمية حسب الدراسة، وتم وصف متغيرات البحث (الهوية التنظيمية ورضا العملاء والانطباعات عن سياسة المنظمة وشرح التأثيرات فيما بينها)، ويسهم هذا البحث في مجال الإدارة بشكل كبير لأنه لم يتم دراسته كنموذج من قبل.

اتبعت الدراسة المسحية ، وقامت الدراسة في المنشأة الدولية لإنتاج الأجهزة المنزلية في استانبول شملت العينة 363 موظف يعملون فيها، وتمّت التحليل باستخدام الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي، ونموذج المعادلة المتعددة الأبعاد.

أظهرت النتائج أن هوية المنظمة لها دور إيجابي وسياسة المنظمة لها أثر سلبي على رضا العاملين، أيضاً سياسات المنظمة عدّلت الأثر الإيجابي للهوية التنظيمية على رضا العاملين، لأن السياسات في مكان العمل قد تضر بسعادتهم مهما كان موقفهم من المنظمة، وذلك بتقليل حجم تأثيرها، وتفتح هذه الدراسة آفاق البحوث المستقبلية وتوجيه الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.

7- (Sicora, 2015)

كانت الدراسة بعنوان الشخصية والثقة: دراسة نوعية على أنماط وسمات شخصيات القادة والعاملين، وأثر ثقافة الثقة في المنظمات.

هدفت إلى اختبار العلاقة بين ثلاث متغيرات (الثقة كسلوك والثقة كمفهوم والميل للثقة) ونموذجين لقياس الشخصية (السمات الخمسة للشخصية، ومفاهيمها الحقيقية)، هذه التحليلات بحثت العلاقة بين الشخصية والثقة لدى كل من الإداريين ومديرهم المباشرين، واستعرضت أنماط الشخصية (المُحبب، المُبدع، المتزن عاطفياً، الفعّال، الواثق بشدة) كمحددات للثقة بين الإداريين ومديرهم المباشرين.

اتباع المنهج النوعي، والدراسة المسحية، وقامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، طبقت الدراسة على 917 عامل، باستخدام أداة الاستبانة.

أظهرت النتائج أنّ القادة (ذوي الشخصيات الفعالة والمحبة والمبدعة و الذين يعتمدون على طرق التفكير العملية) لديهم مؤشرات قليلة للميل إلى الثقة من القادة (ذوي الشخصيات المنطوية التي تتأثر بالمشاعر)، بينما العاملين اعتبروا قادتهم (ذوي الشخصيات الفعالة والمحبة والمبدعة والتي تتأثر بالمشاعر) هم أقل جدارة بالثقة من القادة (ذوي الشخصيات المنطوية والذين يعتمدون على طرق التفكير العملية)، أو (ذوي الشخصيات المنطوية التي تتأثر بالمشاعر) وأخيراً لم تكن هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات الثقة عندما ينظر إلى التفاعل بين أنماط الشخصية بين العاملين والقادة.

8- (Sirin, 2016).

كانت الدراسة بعنوان مفاهيم العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، والهوية التنظيمية لدى مدرسي التربية الرياضية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مفاهيم العدالة التنظيمية، والثقة والهوية من منظور معلمي المدرسة الرياضية العاملين في المدارس الثانوية، ودراسة هذه العلاقة من حيث بعض الملامح الاجتماعية الديمغرافية (متغيرات الزواج والوضع الاجتماعي والنشاط الاجتماعي)، وتم العثور على متغير معدل بين العدالة التفاعلية (أي الوضوح في التفاعلات بين الأشخاص عند إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وهي بعد من أبعاد مفاهيم العدالة التنظيمية) والثقة والهوية في مجموعات البحث.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الدراسة في المدارس الثانوية في منطقة البحر المتوسط في تركيا، حيث شملت العينة مجموعة من 316 معلم من معلمي التربية البدنية (252 رجل و 64 امرأة) يعملون في فيها شاركوا في هذه الحملة طوعاً، باستخدام الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي.

خلصت النتائج إلى أن كل من العدالة الإجرائية (أي عدالة عملية صنع القرار المستخدمة في توزيع المكافآت وهي بعد من أبعاد مفاهيم العدالة التنظيمية) والعدالة التنظيمية والهوية كان لها تأثير على مفاهيم الثقة للعاملين وأن ممارسات الإدارة زادت مفاهيم العدالة والمساواة للعاملين الذين تم معاملتهم بإنصاف، والذين تم مدهم بالموارد المهنية وإشراكهم باتخاذ القرارات، وأن عدالة المديرين في منح المكافآت والعقوبات وامتثالهم بقواعد العدالة الإجرائية سوف يزيد العدالة التنظيمية والإجرائية للعاملين.

9-(Lee,2016)

القيادة الأخلاقية وتحميل المسؤولية للاتباع، الثقة التنظيمية بالقيادة، والهوية التنظيمية معهم ، بمثابة متغير معدل.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر القيادة الأخلاقية من ناحية تكليف مسؤوليات للاتباع من قبل القادة، من خلال الثقة التنظيمية بالقيادة والهوية التنظيمية معهم بمثابة متغير معدل، وذلك بتفسيرات نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الهوية الاجتماعية.

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي والدراسة المسحية، قامت الدراسة في كوريا الجنوبية، وكانت عينة البحث مؤلفة من عينة عشوائية تحوي 236 ضابط صغير و35 مشرف مباشر في البحرية في كوريا الجنوبية باستخدام الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي ومقياس ليكرت الخماسي. خلصت النتائج إلى أن الثقة بالقائد والهوية معه تعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية من جهة، وتحمل الأتباع للمسؤولية من جهة أخرى، هذه النتائج تشير إلى أهمية التزام القادة بالثقة التنظيمية والهوية التنظيمية كضرورة لتعزيز أثر القيادة الأخلاقية على نتائج العمل الإيجابية.

10- (Ozmen, 2018)

كانت الدراسة بعنوان " تحديد معنى الثقة التنظيمية: تحليل الثقة التنظيمية بالنسبة للعاملين في المنظمة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل معنى الثقة التنظيمية بالنسبة للعاملين اعتماداً على دراسة نظرية تفصيلية، وتحديد الأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية مقارنة مع الأدبيات السابقة، لأن المنظمات تسعى إلى تعزيز الثقة مع مستثمريها، لذلك لابد لها أن تعزز مفهوم الثقة التنظيمية بالنسبة للعاملين، هذا ومن الصعوبة تحديد ما يجعل المنظمة جديرة الثقة بعاملها بسبب تعدد أبعاد الثقة التنظيمية، فقدمت الدراسة نموذج عملي لمفهوم الثقة التنظيمية، وطوّرت معانيها في سياقات مختلفة.

استخدم المنهج النوعي والكمي، والدراسة التحليلية المسحية لمعرفة نسبة تكرار متغيرات الثقة التنظيمية لدى العاملين، وقامت الدراسة في تركيا، وتكوّنت العينة من 104 عامل، وتم تحليل البيانات اعتماداً على المفاهيم النظرية في هذا الخصوص، باستخدام الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي.

كانت النتائج متقاربة مع المفاهيم النظرية للموضوع المبحوث، لكنّها توصّلت إلى تعاريف ومعاني جديدة للهوية التنظيمية تعكس انطباعات العاملين عنها، وتتعلّق برؤية المنظمة ورسالتها، وسمعتها بالنسبة لمن هم من خارج المنظمة، والمبادئ الأخلاقية والقيم التي تؤمن بها.

11 – (Islam,et all, 2018).

كانت الدراسة بعنوان: انطباعات العاملين عن أعمال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: دور الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جهة، ومفاهيم الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أضاءت على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات نظراً لأهميتها بالنسبة للمتعاملين معها من عملاء وموردين ومساهمين في الآونة الأخيرة، إلا أن الدراسة الحالية تميّزت بتحديد معنى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالنسبة للعاملين فيها.

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي المسحي والدراسة السببية قامت الدراسة في عينة عشوائية في قطاع البنوك ، وشملت العينة (758) عامل، وتم تحليل البيانات باستخدام أداة الاستبانة وفق نموذج المعادلة المتعدد الأبعاد.

خلصت النتائج إلى أنّ انطباعات العاملين عن أعمال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، تعزز الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية لديهم، هذا وكان كلّ من الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية بمثابة متغيرين معدّلين للعلاقة بين أعمال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والالتزام التنظيمي، بينما الثقة التنظيمية هي متغير معدل للعلاقة بين أعمال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والهوية التنظيمية، وجدير بالذكر إلى أن تعزيز الأعمال المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، يعمّق مفاهيم الثقة التنظيمية لدى العاملين من خلال تعزيز اهتمام الرؤساء بمرؤوسيه في القطاع المدروس.

12 – (Kasten,2018)

سلوك الثقة هو سلوك ذو قيمة: "آثار نظرية الثقة التنظيمية على أساس الهوية التنظيمية". هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ثلاث فرضيات نظراً إلى أنّ سلوك الثقة هو سلوك ذو قيمة لأنّه بمثابة دليل على أن الطرف الثاني لديه سمات استحقاق الثقة مما يغني مفاهيم الثقة التنظيمية، حيث تتضح العلاقة السببية بين سلوك الثقة وعوامل استحقاق الثقة لدى الأطراف في التفاعلات الاجتماعية: الفرضية الأولى: إنّ سلوك الثقة التنظيمية يعزز الهوية الاجتماعية المشتركة، الفرضية

الثانية: إنّ سلوك الثقة التنظيمية يلبي المشاعر الاجتماعية التي يحتاجها الطرف الثاني، والفرضية الثالثة: إنّ سلوك الثقة يتماشى مع العادات والتقاليد الاجتماعية التي تدعو إلى الثقة. اعتمدت الدراسة على التحليل النظري استناداً إلى الأدبيات التي تدعم علاقة الثقة التنظيمية القائمة على حالة الانسجام والتآلف مع المجموع المتوافقة مع مفهوم الهوية التنظيمية. خلصت النتائج إلى أنّ السعي إلى سلوك الثقة التنظيمية هو ضروري لبناء العواطف الاجتماعية وتعزيز حالة الانسجام الاجتماعي مع المنظمة، وبين الأفراد بعضهم البعض، كما أنّ وجود مفهوم نظري وجديد عن العلاقة بين الثقة التنظيمية من جهة، والمخاطرة المترافقة مع الثقة بالطرف الثاني من جهة أخرى، لا يبرر وجود حالة الريب والشك أو انعدام الثقة، لأنّ حالة الشك معرضة أيضاً لمخاطر تدهور العلاقات.

1-3- مشكلة الدراسة

يمكننا فهم العلاقة بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية كمفاهيم جوهرية في العلاقة بين الفرد وأفراد المنظمة، حيث تعمل الهوية التنظيمية الموحدة للأفراد على تعزيز احترام الذات، والقيمة المعنوية للفرد، مما يشكّل معتقدات وحالة تآلف ومواقف مشتركة بحسب نظرية الهوية الاجتماعية، يعكسونها حسب نظرية التبادل الاجتماعي عن طريق المشاركة بسلوكيات اجتماعية إيجابية، كردة فعل ومعاملة بالمثل تجاه القائد، تجعلهم يثقون به (Lee,2016,p1794)، ويمكن فهم العلاقة أيضاً في نظرية الدعم أحد أنواع التبادل الاجتماعي، في العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة، عند شعور العامل بأنه مُقدراً ومهتماً بشأنه من قبل المنظمة، وعندما تقي بالتزاماتها تجاهه، تتعزز الثقة التنظيمية لديه تجاهها (Wayne,2005,p8)، هذا من الناحية النظرية، ومن الناحية العملية ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود صلة بين هذين المفهومين: الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية، ووجود علاقة سببية بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية في القطاعات الخدمية التعليمية، مما يدعونا إلى دراسة العلاقة بين هذين المفهومين في قطاع البنوك في سوريا. هذا ما قاد الباحثة إلى اختبار أثر الهوية التنظيمية أي هوية الأفراد داخل المنظمة، في الثقة التنظيمية داخل القطاع المصرفي في سوريا، ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل التالي:

ما هو أثر الهوية التنظيمية في الثقة التنظيمية لدى العاملين في قطاع المصارف الخاصة في سوريا؟ يتفرع عنها التساؤلات التالية:

- ما هو أثر البعد العاطفي للهوية التنظيمية والقدرة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة؟
- ما هو أثر البعد العاطفي للهوية التنظيمية والنزاهة في المنظمات محل الدراسة؟
- ما هو أثر البعد العاطفي للهوية التنظيمية والنزعة للخير في المنظمات محل الدراسة؟
- ما هو أثر البعد المعرفي للهوية التنظيمية والقدرة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة؟
- ما هو أثر البعد المعرفي للهوية التنظيمية والنزاهة في المنظمات محل الدراسة؟
- ما هو أثر البعد المعرفي للهوية التنظيمية والنزعة للخير في المنظمات محل الدراسة؟

1-4- أهمية البحث النظرية

تتبع الأهمية النظرية من أهمية الموضوع بحد ذاته واعتباره مفهوم جديد في أدبيات الإدارة منذ ثمانينات القرن الماضي من جهة، ومن أهمية المتغير المبحوث ودوره في الثقة التنظيمية، نظراً لندرة الأبحاث في هذا المجال عن علاقة الأثر للهوية التنظيمية في الثقة التنظيمية من جهة أخرى، حيث تناول البحث نموذج يختبر متغيرات القدرة والنزعة إلى الخير والنزاهة، سواء من خلال البعد العاطفي للهوية التنظيمية والرابط الذي يصل الأفراد بالمنظمة، أم من خلال البعد المعرفي للهوية التنظيمية وشعور الجزء من الكل.

1-5- أهمية البحث العملية

تفيد هذه الدراسة إدارة البنوك في قسم الموارد البشرية، للتعرف على سبل تعزيز سلوك الثقة التنظيمية لدى الأفراد وتدعيم علاقة الاعتماد فيما بينهم والتعاون مع بعضهم البعض، من خلال تأمين جو وودي وصريح لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل بنزاهة وحرية، وتحسين قدرة الفريق ورفع كفاءتهم، فينعكس على قيامهم بالمسؤوليات تجاه رؤسائهم ويعود بالنفع على المجموع.

1-6- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى اختبار العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تهدف إلى تحقيق أهداف فرعية تتمثل في تقديم اطار نظري للمرتكزات الفكرية والمعرفية عن الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية، وتحديد مفاهيم ومعاني الهوية التنظيمية، والتعرف على واقع وجود الهوية التنظيمية ، والتعرف على واقع وجود الثقة التنظيمية في المصارف الخاصة في سوريا.

1-7- منهج البحث وفلسفته:

استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي لشرح الظاهرة المدروسة، والتعرف على أسبابها والأسلوب الاستنتاجي لتعميم النتائج، استناداً إلى الفلسفة الوضعية، واعتمدت المسح المكتبي من خلال الاطلاع على البحوث النظرية والميدانية المتعلقة بالهوية التنظيمية والثقة التنظيمية، والدوريات العلمية المحكمة والمتاحة على المواقع الالكترونية.

1-8- متغيرات الدراسة : تكوّنت الدراسة من متغيرين رئيسيين، تضمنت الأبعاد التالية:

المتغير المستقل هو الهوية التنظيمية ببعديه:

أ. البعد العاطفي

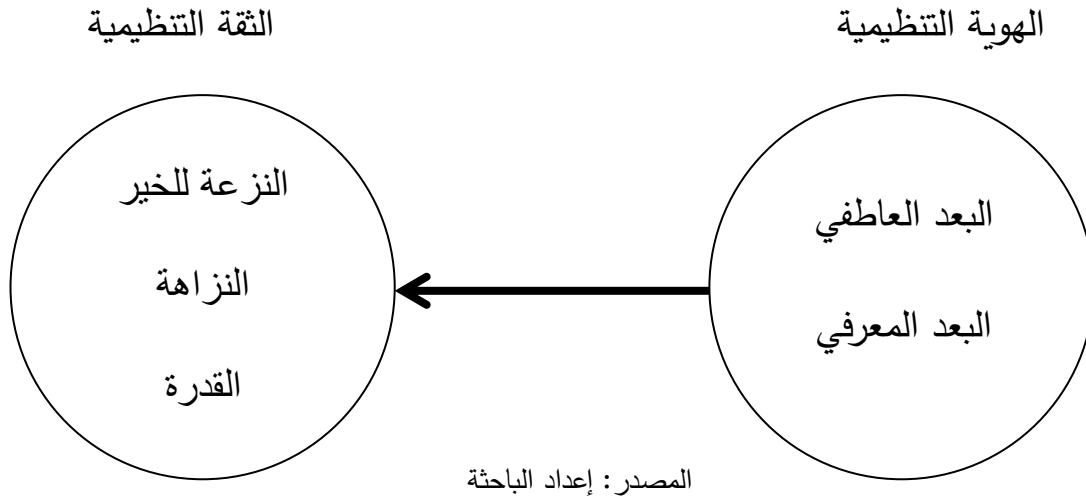
ب. البعد المعرفي

المتغير التابع هو الثقة التنظيمية بأبعاده :

1. النزعة للخير

2. النزاهة

3. القدرة



1-9- فرضيات الدراسة: استند البحث على فرضية رئيسية واحدة وعلى عدة فرضيات فرعية، وكانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهوية التنظيمية في الثقة التنظيمية في البنوك الخاصة في سوريا.

يتفرع عنها الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي للهوية التنظيمية في النزعة للخير في المصارف الخاصة في سوريا.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي للهوية التنظيمية في النزاهة في المصارف الخاصة في سوريا.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي للهوية التنظيمية في القدرة التنظيمية في المصارف الخاصة في سوريا.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للهوية التنظيمية في النزعة للخير في المصارف الخاصة في سوريا.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للهوية التنظيمية في النزاهة في المصارف الخاصة في سوريا.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للهوية التنظيمية في القدرة التنظيمية في المصارف الخاصة في سوريا.

10-1 - حدود الدراسة:

قامت الدراسة في اربع بنوك من البنوك الخاصة في سوريا وطُبقت على عينة عشوائية من الإداريين والعاملين، الذكور والإناث في عام 2020 .

11-1 - مجتمع الدراسة:

طُبِّقت في البنوك الخاصة وعددها 14 بنك في دمشق، واختير منها اربع بنوك تضمنت بين 200 إلى 600 عامل(حسب تقرير وزارة المالية الصادر عن البنك المركزي لعام 2017)، وذلك لكشف دور الهوية التنظيمية في الثقة التنظيمية:

الجدول رقم(1)

البنك	عدد العاملين
الدولي الإسلامي	561
الدولي للتجارة والتمويل	377
بنك عودة	315
بنك الشام	227
المجموع	1480

المصدر: تقرير وزارة المالية الصادر عن البنك المركزي لعام 2017

1-12- عينة الدراسة:

تمّ تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (296) عامل، بما يعادل نسبة 7% من مجموع عاملي البنوك الخاصة في دمشق، وقد امتنع بعض العاملين عن الإجابة، وتمّ الحصول على 112 استبانة، توزّعت على الشكل التالي:

الجدول رقم(2)

البنك	عدد الاستبانات المُجابهة
الدولي الإسلامي	15
الدولي للتجارة والتمويل	67
بنك عودة	20
بنك الشام	10
المجموع	112 استبانة

المصدر: إعداد الباحثة

1-13- مصطلحات البحث: لابد لنا بداية من التّعرف على مفاهيم كل من بعدي الهوية التنظيمية

والثقة التنظيمية لفهم وتفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة:

الهوية التنظيمية: (Identification Organization)

هي شعور الأفراد بأنهم جزء من المنظمة وبشكل أكثر تحديداً شعورهم بأنهم موحّدون معها (Dumitru,2015,P3)، وهي قيام الأفراد بتصنيف -أنفسهم والعاملين الآخرين- كأعضاء في نفس المنظمة، مما يقودهم إلى السعي لتحقيق أهدافها (Başar & Basim,2015,p664).

الثقة التنظيمية: (Trust Organization)

هي اعتقاد وإيمان بنوايا وسلوك الطرف الثاني (Starnes,et all,2010,P2)، وهي اعتقاد شائع بين مجموعة من الأفراد أن فرد (أو مجموعة من الأفراد)، يتصرف بحسن نية حسب الالتزامات، ونزاهة في أية مفاوضات، ولا يحقق أية مكاسب شخصية في تعاملاته حتى عندما تكون الفرصة سانحة . (Dumitru,2015,P2).

القدرة: (Ability)

هي المهارات والخصائص والكفاءات التي يملكها الرئيس في عمله والتي تمكنه من التأثير في الرؤوسين في مجال العمل الخاص به، ويمكن الحكم على قدرة المديرين من خلال ما يملكونه من مؤهلات أو من خلال أدائهم لأعمالهم. (رشيد، 2004، 12).

النزاهة: (Integrity)

هي إدراك المرؤوس أن الإدارة تتعامل بصدق مع جميع العاملين، وتتطابق أقوالها مع أفعالها، وأن المبادئ السلوكية التي تلتزم بها مرضية وذات قيمة معنوية عالية، وأنها تمتلك قيم أخلاقية سامية (Mayer,et all,1995,p719).

النزعة إلى الخير: (Benevolence)

هي سمة شخصية تعكس مدى اندفاع ولطف الطرف الثاني تجاه الطرف الأول الذي يثق به، ناتج عن قلق حقيقي على كونه بأفضل حال (Dietz & Hartog,2006,p560).

البعد العاطفي للهوية التنظيمية: (affective dimension of identification organization)

هو ردة فعل إيجابية من قبل الفرد تؤثر بالمجموعة، تظهر في إحساسه بالرضا (Smith,et all,2012,p3,15)، وتنعكس في مشاعر الفخر لكونه فرداً من المنظمة، وتلعب دوراً هاماً في خلق انطباعات جيّدة عنها، مما يسهم في تطوّر هويتها التنظيمية، وسماتها المميّزة (Zhu,et all,2012,p190).

البعد المعرفي للهوية التنظيمية (cognitive dimension of identification organization)

هو إدراك الفرد بأنّه جزء من المجموعة (Smith,et all,2012,p3)، ويتمثّل هذا البعد في المنافع التي يربحها نتيجة هذا الوعي والمتمثلة في المصالح المشتركة مع المنظمة (Male & Ashforth,1989,p23).

الإطار النظري

❖ المبحث الأول : الهوية التنظيمية

- تمهيد
- مفهوم الهوية التنظيمية
- أهمية الهوية التنظيمية
- الدوافع الشخصية ومنشأ الهوية التنظيمية
- محددات الهوية التنظيمية
- تطوّر الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي
- أبعاد ومكونات الهوية التنظيمية

المبحث الأول: الهوية التنظيمية

تمهيد:

تهتم الدراسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بالبعد النفسي للعنصر البشري في المنظمة، لما له من أثر على فهمه وإدراكه لعلاقته بها، هذا ويعتبر ارتباطه وتعلقه بها، ركيزة هامة في تشكّل انطباعاته عنها وموقفه منها، وبالتالي تحديد سلوكياتهم تجاهها.

لدراسة هذا الموضوع سنتناول الهوية التنظيمية التي يمتلكها الفرد في المنظمة من حيث أهميتها، نشأتها، مفهوماها، دوافعها، محدداتها، مكوناتها وأبعادها، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في الفصل الأول، والثقة التنظيمية من حيث أهميتها، مفهوماها، دوافعها، محدداتها، ومكوناتها في الفصل الثاني، والرابط بين كل من الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية في الفصل الثالث.

1-1 - مفهوم الهوية التنظيمية:

تعددت مفهومات الهوية التنظيمية، أحد الأسباب وراء ذلك هو أنّ الباحثين تعاملوا معها حسب نظريات مختلفة، هي نظرية الهوية الاجتماعية، ونظرية التصنيف الاجتماعي، اللتان عرفتاها بتسمية الفرد لذاته، من خلال اختياره المحدّد للفئة أو التصنيف حسب المجموعة التي هو جزء منها، وبذلك تكون الهوية التنظيمية هي سمة متغيرة وليست ثابتة، لأنها تتعلق بوضوح الفئة أو ظهور التصنيف (van Dick,et all,2005,p205) ، هذا وكانت المفهومات الأولى للهوية التنظيمية، عبارة عن مفهومات نفسية إلى حدّ كبير في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي، حيث تأسست على نظرية الهوية التنظيمية، التي دمجت بين النظرية الاجتماعية ونظرية التصنيف الذاتي (Van Dick,et all,2005,p189) ، وتجدر الإشارة أيضاً بأنّ الهوية التنظيمية، ارتبطت بوجود نظريات أخرى غيرهما، أكسبتها مفاهيم ودلالات نفسية أثّرت بها (Podnar,p1612)، وسنتعرف على نظريتي الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي كما يلي:

النظرية الاجتماعية: وبُنيت عليها افتراضات تاجفل (Tajfel & Turner,Brown,1979,p190)، بأنّها جانب من مفهوم الذات ينشأ من اعتراف الفرد بعضويته في جماعة أو جماعات، وينشأ من الأهمية

النفسية المرتبطة بتلك العضوية، فيبرّر وجود مشاعر العداء والتحيز بين المجموعات، ويسعى إلى التمييز فيما بينها لصالح مجموعته على حساب المجموعات الأخرى.

نظرية التصنيف الذاتي (Turner,1999) حين يبرّر الفرد سلوكه في موقف معيّن، عند تقييم مجموعته التي ينتمي إليها، عن المجموعات الأخرى التي لا ينتمي إليها، تبعاً لشخصه أو لمكانته في المجموعة (Trepte,& Loy,2017,p1).

ونورد فيما يلي أهم تعاريف الهوية التنظيمية:

عرّف (Kelman,1961,P63) الهوية التنظيمية بأنها تبني الطرف الأول لسلوكيات الطرف الثاني لأنها ترتبط بإرضاء رغبة الطرف الأول ليكون معروفاً، أو مسمّى في علاقة مع الطرف الثاني، ثم بعد ظهور نظرية الهوية الاجتماعية، وباعتبار المنظمة مجموعة اجتماعية، فقد عرّفها كلّ من (Ashforth & Mael,1989,P26) (Ashforth,et all,2008,327)، بأنها المدى الذي يسمي به الفرد نفسه أنّه عضو من المنظمة، بناءً على فهم واستيعاب قيمها وقواعدها،

وعرّفها أيضاً (Ashforth&Mael,1992,109)، بأنها انطباع الفرد عن تألفه مع المنظمة، واعتبار نجاحاتها وفشلها بمثابة نجاحه وفشله الخاص.

كما تُعتبر من وجهة (Dutton,et all, 1994 ,p242)، هي معرفة الفرد ووعيه بالرابط بينه وبين المنظمة، وهي أيضاً إدراكه المنظّم لإجابة التساؤل التالي : من هي المنظمة؟ (He& Brown,2013,8).

بهذا يمكن أن نستنتج ما يلي:

إنّ الهوية التنظيمية لدى الفرد هي التعرف على خصائص انتمائه التنظيمي من خلال تحديد خصائص المنظمة وسماتها الجوهرية (Albert & Whetten,1985).

إنّ المظاهر النفسية الفكرية مثل المعتقدات والقيم والافتراضات تسهم في تشكّل الهوية التنظيمية (He& Brown,2013,8)، لأنّ الهوية التنظيمية هي الاعتقادات التي يحملها الأفراد، وما ينتج عنها من مواقف مشتركة تجاه سمات وخصائص المنظمة الجوهرية التي تميّزها باستمرار (Demir,2015,P135)، أي أنّ الفرد يشترك مع المنظمة بقيم متقاربة فيما بينهما، لينسجم معها وتصبح قيمه ومعتقداته أكثر تشابهاً مع قيم المنظمة ومبادئها (Jin,2015,p1561).

إنّ تعريف (Ashforth,et all,2008,327) للهوية التنظيمية (بأنّها المدى الذي يسمي به الفرد نفسه، من خلال كونه عضواً من المنظمة)، هو مختلف عما سبقه في دراسات الهوية التنظيمية، لأنه يستند إلى

الهوية الاجتماعية (Hassan,2012,p386)، لأنَّ جوهر نظرية الهوية الاجتماعية هو أنَّ الأفراد يسمُّون ذواتهم من مجموعة اجتماعية معينة، بقدر ما يسلكون ويتصرفون كأعضاءٍ في هذه المجموعة (Carmeli,et,all,2007,p974)، وبالتالي فإنَّ نظرة الفرد لذاته من خلال انتمائه لها، يعزِّز شعوره بأنَّه جزء من كلِّ عبر شراكة عملية بها، وتواصل مستمر معها، ليتشكَّل رابط فيما بينهما، فيختبر الوحدة بها (Qureshi,et all,2011.p3450)، مما يعود بنا إلى مفهوم الهوية التنظيمية، كشكلٍ خاصٍ من أشكال الهوية الاجتماعية (Demir,2015,p.135).

إنَّ تعاريفها قد اختلفت، وأكثرها ملائمةً أو التعريف الإجرائي للهوية التنظيمية، أنَّها التداخل بين كلِّ من هوية الفرد وهوية المنظمة، لأنَّ فعاليتها تكمن في مدى التفاوض المستمر والمتبادل، بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة (Lieberman,2012.p133)، لأنَّ انطباع العامل عن هوية المنظمة أنَّها بمثابة هويته الخاصة، يفسح المجال لظهور الهوية التنظيمية، وبعبكس ذلك لن تظهر هوية تنظيمية لدى الفرد (Yildiz,2013,p269)، هذا التطابق العملي يصادق على فكرة (Burke,1966) فكرة الشراكة "نحن". (Corey,2012,p135).

1-2- أهمية الهوية التنظيمية:

يستمدُّ الفرد مكانته في المجتمع من خلال وجوده كشخص فريد، يملك سمات تميزه عن أقرانه، مثل الذكاء والمؤهل العلمي الذي حصل عليه والصفات الجاذبة الخاصَّة به، وتكوِّن ما يسمى بالهوية الشخصية له، ومن خلال خصائص المجموعة التي ينتمي إليها، والفريق الذي يشجعه، والعائلة التي ينتمي لها، والمنظمة التي يعمل بها، وتشكِّل ما يسمى بالهوية الاجتماعية له (العطوي، 2015، ص48) هذا من جهة الأفراد، ومن جهة المنظمات أيضاً، فهي تختلف عن بعضها البعض من حيث طريقة العمل، وأنماط الاتصالات التي تتبَّعها، وأسلوب مدراءها في الإشراف، مما يحدِّد لها سمات جوهرية، بحيث تتكوَّن لكل منظمة هوية تنظيمية خاصة بها مع مرور الزمن، تتميز بها عن غيرها من المنظمات، تعكس طريقة تفكير موحَّدة بين أفرادها، وتتمثَّل بوجود أسس مشتركة فيما بينهم لاتخاذ القرارات (عبد اللطيف وجودة، 2010، ص120)، بحيث يفضِّل الفرد مصلحة المنظمة على مصلحته الخاصة عند اتخاذه القرار، فيكون دوره فاعلاً ومؤثراً ويبادر من تلقاء نفسه وبشكل واعي، إلى التضحية بالسلوك الذي

يلبي مصلحته الخاصة، ولا ينسجم مع قيم المنظمة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ومتطلباتها.
(Dai & Qin ,2016,p49).

بهذا يتضح المبدأ القائل بالتماثل بين الهوية التنظيمية من جهة، والهدف أو المستوى الذي يحدد اتجاهها من جهة أخرى، أي أنّ وجود هوية تنظيمية سواء كانت على مستوى الفرد أم على مستوى المنظمة، سوف يؤدي إلى ظهور سلوكيات تجاه هذا المستوى ذاته بالتحديد (Edwards & Peccei,2010,p24)، بكلماتٍ أخرى تُعدّ الهوية التنظيمية محدداً لنتائج عديدة بشكل مباشر أو غير مباشر على المستوى الفردي أو التنظيمي (Demir,2015,p135)، وقد اقترح (Foote) نظرية الدافع لدى الفرد على أساس الهوية التنظيمية، بحيث يكون الأفراد مدفوعون للتجمع في مجموعاتٍ حسب سماتهم المتشابهة، فتسهم التصنيفات على هذا الأساس في دعم شعورهم بالتوحد مع المنظمة، ويقومون بمسؤولية تحقيق أهدافها ورسالتها تحت ظل هوية تنظيمية واحدة تجمعهم، ويظهر أثر الهوية التنظيمية لديهم في رغبتهم بالإنجاز من خلال مشاركتهم في أداء أدوار إضافية في العمل (Humphrey,2012,p27)، وبهذا يتناسب تآلف الفرد مع قيم المنظمة وتوافقه مع معتقداتها من جهة، مع زيادة رغبته في بذل الجهود لصالحها، واستعداده في التفاني لأجلها، مما يأتي بنا إلى مفهوم المواطنة التنظيمية (Cavazotte,et all,2017,p294).

تظهر نتائج وجود الهوية التنظيمية إذاً على كلّ من الطرفين: (العامل والمنظمة): كما في الوفاء بالمسؤوليات المتوقعة (Carlin,et all,2010,p75)، وتعزيز التعاون، والرضا الوظيفي الذي يعدّ ضرورةً لتحسين إنتاجية وجودة العمل (Kachchhap & Ong'uti,2015,p246)، كما وقد درست بعض الأبحاث الحديثة أثر الهوية التنظيمية على إبداع العامل مثلاً، حيث يشير الإبداع إلى توليد أفكار جديدة ومبتكرة، والتعبير عنها لتحسين العمل والفعالية التنظيمية والكفاءة، ويعود هذا الأثر إلى أنّ العاملين بامتلاكهم الهوية التنظيمية يلائمون بين مصلحتهم الشخصية ومصلحة المنظمة (He & Brown,p15).

يمكننا القول أيضاً أنّ الهوية التنظيمية هي عامل نفسي يلعب دور صلة الوصل بين العامل والمنظمة، فتتخفّض من نسبة الدوران الوظيفي، ويظهر الأفراد سلوك الإيثار والتضحية بالنفس، متمثلاً بانخفاض معدل الغياب عن العمل (Aghaz & Hashemi,2014,p149)، إلا أنّ الارتياح العاطفي الإيجابي (كمكوّن للهوية التنظيمية) الذي يبديه الفرد تجاه المنظمة هو أكثر استقراراً مقارنة به تجاه

الفريق، ويرتبط إيجابياً مع نية البقاء في المنظمة، لأنه يؤمن انطباعاً عاماً عن بيئة العمل، دون النظر إلى أثر التغيرات التي قد تنشأ في فريق العمل مثلاً (Smith,et all,2012,p15).

يمتد أثر الهوية التنظيمية إلى الحياة الخاصة بالفرد أيضاً، فالتوافق بين الفرد والمنظمة، يلعب دوراً في تقليل الأثر السلبي للتفاعلات بين العمل والمنزل، وكما تعزز الهوية التنظيمية سلوكيات إيجابية، تتمثل بشعور الارتياح في العمل عند النساء، وبأثر إيجابي على أنشطة الحياة الخاصة لدى الرجال (Merchez & Andysz,2014,p24).

بهذا يمكننا القول أنّ الهوية التنظيمية لها أهداف ووظائف خاصة، وتعدّ ضرورة في المنظمات (Ho-Tang & Mei-Ju,2015,p540)، إلا أن هناك جانب مظلم، أو أثر سلبي للهوية التنظيمية على الأفراد والمنظمات، فوجود الهوية الاجتماعية المتمثلة بالتمايز الشديد بين مجموعات العمل، قد يقودهم إلى المنافسة والصراع فيما بينهم، مما يعطّل التغيير التنظيمي البناء، وروح الابتكار، (Hassan,2012,p409) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ الهوية التنظيمية الزائدة عن الحد لدى الفرد، قد تقوده إلى المشاركة في أفعال وسلوكيات خارج القواعد الأخلاقية والقانونية، في سبيل تحقيق هدف مساعدة المنظمة وحمايتها، الذي يصل إلى درجة التستر عليها (Umphress,et all,2010,p177)، هذا ما نلاحظه في سلوك مشجعي الرياضة، الذين يدفعهم شعورهم بالانتماء إلى هوية الفريق، للتحيز في توقعاتهم بشأن نتائج اللعب إلى صال ح لاعبي فريقهم المفضل، بل ويمتد تشجيعهم إلى الامتنان والرضا عن ممولي الفريق أيضاً (Högele,et all,2012,p9).

1- 3- الدوافع الشخصية ومنشأ الهوية التنظيمية:

حسب نظرية الهوية الاجتماعية أيضاً، فإنّ الأفراد مدفوعين إلى تعزيز شعورهم بالتقدير الذاتي من خلال الانتماء، أي أنّ ارتباط الفرد بالمنظمة له معنى أو قيمة معنوية تتعلّق بنظرته لنفسه وانطباعاته عن ذاته، وأيضاً بحسب نظرية الهوية الاجتماعية فإنّ الفئات الاجتماعية التي ينتمي الفرد إليها تحدده في تصنيف معين بالنسبة إلى تلك الفئة، وبما أنّ الفرد مدفوع إلى تعزيز تقديره لذاته من خلال شعور الانتماء إلى مجموعة مميزة في المنظمة، يصبح تقديره لذاته مُستمدّاً بصورة خاصّة من عضويته في الفئة أو المجموعة التي ينتمي إليها، وقيمتها الذاتية مشتقة منها (Holmlund & Lindqvist,2015,p19)، بهذا ترضي الهوية الاجتماعية الحاجات النفسية كما في

الرغبة بالاستقلال النفسي من خلال تقدير الذات، وتعزيز الكفاءة الفردية من جهة، وإقامة الروابط والعلاقات مع الأفراد من جهة أخرى (Hassan,2012,P406).

إنَّ تقدير الذات له أهميَّة خاصَّة بالنسبة للفرد، فهو كيفية تقيِّمه لنفسه، فهو يسعى للبحث عن عمل لاعتقاده بتعزيز ذاته وتقديره لنفسه، لدرجة أنَّ اعتقاده بالقدرة على تغيير حالته يتعلَّق بتقديره لذاته، حيث يكمن الأساس النظري وراء ذلك بأنَّه يطرِّق مواقف وسلوكيات تحافظ على ثقته بنفسه واعتزازه بها (Creed,et all,2001,P287)، كما أنَّ إحترام الذات شغل محاور دراسات الهوية التنظيمية، فهو تقيِّم الفرد لنفسه بناءً على عضويته في المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى هو تقيِّم الفرد من قبل الأفراد الآخرين، أي المكانة الاجتماعية الإيجابية المُعطاة له من قبلهم (Bartel,et all,2012,p747)، وقد ذكر (Pratt,1998) في هذا الصَّد وجود دافعين أساسيين للهوية التنظيمية: الأول يتطرَّب من شعور تقدير الذات السابق، ويتجسَّد في رغبته بالمكافأة، والفخر بعضويته في المنظمة، والدافع الثاني يتعلق بحاجته إلى تصنيف الأفراد، والبحث عن مكانٍ له في مجموعة معينة مما يضفي عليه معنى التميُّز والفرادة عن باقي أعضاء المنظمة (Zhu,et all,2012,p191)، وبالتالي فإنَّ الدافع الشخصي للهوية التنظيمية، يعود لمشاعر تقدير الذات السابقة، التي تبرِّر حالة الانسجام التي يختبرها الفرد، ورغبته في البقاء بالمنظمة، فيما وجد (Cooper & Thatcher, 2010) دافع ثاني، يعود لحاجته إلى تخفيض حالة الشك، أو مشاعر الغموض التي تخصُّ انطباعاته عن نفسه وعن المنظمة، فيلتمس شعور الانتماء في السياق التنظيمي كمخرج لهذا القلق. (He,2013,p26)

بهذا نجد أنَّ الدافع الأول لتألف الأفراد مع مجموعة معيَّنة هو تعزيز شعور التقدير أو الاحترام الذاتي، حيث رأى (Hogg & Terry,2001,P1) أنَّ المنظمة هي المصدر الأول لهوية الفرد الاجتماعية، والسياق التنظيمي ملائم لإيجاد هويته الاجتماعية من خلال شعوره بالانتماء إلى مجموعة معيَّنة، وبالتالي هويته التنظيمية، فيعزِّز التقدير الذاتي، مفهوم الهوية التنظيمية هذا من ناحية (Holmlund,2015,p19).

أجمعت الدراسات أسباب سعي الأفراد في البحث عن هوية التنظيمية، فمن وجهة نظرهم إلى عدة دوافع:

- الدافع الأول: هو تعزيز شعور التقدير الذاتي، لأنَّ الأفراد يستمتُّون انطباعات ذاتية إيجابية أو سلبية من خلال وجودهم في المنظمة، وهو أساس نظرية الهوية الاجتماعية التي تأثَّر بها مفهوم الهوية التنظيمية (Tajfel, 1979,p185) .

- الدافع الثاني: هو البحث عن قيم إيجابية متميّزة مستمدة من تعزيز التمييز الإيجابي لمجموعته على حساب المجموعات الأخرى، بحيث تكون الاختلافات بارزة بين المجموعات مما يدعو للمقارنة فيما بينهم من جهة، ويكون الفرد مرتبط عاطفياً بشكل مباشر بمجموعته من جهة أخرى ويستخدم هذا التآلف لكي يضيف قيمة لمفهوم الذات. (Tajfel, Turner, Brown, 1979, p190)
- الدافع الثالث: أن يوجد له مكانا في المجتمع ويكون مقبولا من المجموعة التي هو جزءاً منها.
- الدافع الرابع: هو تخفيض الغموض، أو تبسيط المعنى الذاتي عن سلوكه ومشاعره ومفهومه عن نفسه.
- ويمكننا تلخيصها بالرغبة في أن يكون عضواً من المجموعة فيها، ليصبح لذاته قيمة معنوية تخصه أو تعنيه من خلال انتماءه إلى المنظمة أو المجموعة التي يكون جزء منها (Hogg & Terry, 2000, p124)

1-4- محددات الهوية التنظيمية:

- انطلاقاً من أهمية الهوية التنظيمية في أدبيات الإدارة، فقد اهتم الباحثون في فهم المتغيرات التي تؤدي إلى مفهوم الهوية التنظيمية، أكثر من اهتمامهم بآلية تشكلها، أو بنتائجها (Lieberman, 2012 p133)، وفيما يلي أهم نظريات تفسير الهوية الاجتماعية:
- نظرية الهوية الاجتماعية (تاجفل تورنر) (Tajfel, & Turner, 1978, pp. 278):** يرتبط الأفراد ببعضهم ليس على أساس العلاقات الثنائية بل المجموعة الاجتماعية، حيث تصبح عضوية المجموعة جزءاً من مفهوم الذات.
- الهوية عند كلود دوبار (Claude dubar, 1992, p505):** تتشكل الهوية التنظيمية من خلال الهوية الشخصية والهوية الجماعية وتفاعلات ذلك مع المهنة أو الحياة المهنية، أي أنه من خلال العلاقات الفردية والجماعية يتضح وجود الهوية التنظيمية، دون أن تفقد معناها ضمن بيئة العمل أو الحياة المهنية.
- الهوية التنظيمية عند رونو سانسيلو (Sainsaulieu, R., 2019):** ترتبط بالبعد الثقافي من قيم وأخلاقيات والتقاليد التي يتشربها من الأفراد في المحيط الاجتماعي وترتبط بخبراته معهم، وتقوم على مفهوم الانتماء للمنظمة.

كما يمكننا دراسة العوامل التي تسهم سواءً في ظهور الهوية التنظيمية أم في إختفاءها ويطلق عليها اسم محدّداتها:

أ. طول مدّة حياة الفرد المهنيّة:

أشار (Hall, D.T., Schneider & Nygren, 1970)، إلى أنّ تعزيز الهوية التنظيميّة يترافق مع بقاء الفرد في المنظمة نفسها، ولكن ليس بالضرورة في نفس المركز الذي يشغله فيها، أي بحسب الفترة الزمنية التي يكون عاملاً لديها، وإنما بمدى سعيه لتحقيق أهدافها، ورغبته في العمل وفقاً لما تقتضيه مصلحتها العامة.

ب. تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة:

عندما ينطوي دور الفرد في العمل بالمنظمة، على قيمٍ مفضّلة يؤمن بها، فإن هويته التنظيمية تتدعّم (Hassan, 2012, p406).

هذا وكانت تُعدّ سمات الهوية التنظيمية بمثابة محدّدات رئيسية للهوية التنظيمية، كما في العوامل التالية: (الصورة الذهنية للمنظمة الناتجة عن أعمال المسؤولية الاجتماعية، وسمعتها، وتميّزها، والانطباع الخارجي عنها)، إلّا أن هذه العوامل هي ثابتة وغير شخصيّة، لأنّها تتعلّق بالمنظمة، باستثناء الانطباع الخارجي عن المنظمة، فهو يتعلّق بالفرد بحد ذاته، لأنّ مدى حاجته لشعور احترام الذات، هي التي تؤدي به إلى نتيجة التآلف مع الأفراد، ومفهوم الهوية التنظيمية لديه (Podnar, 2011, p1617)، لذلك فقد درست أبحاث جديدة وجود عوامل أكثر مرونة وفاعلية ترتبط بالأفراد، وتسهم في تحقيق الهوية التنظيمية لديهم، ومنها العوامل التي تؤدي بهم إلى شعور الانتماء للمجموعة، وبالتالي تكون الهوية الاجتماعية هي نتيجة، بمثابة مقايضة أو مبادلة، تتمّ مقابل تعامل اجتماعي معيّن يتلقونه في المنظمة، وهذه العوامل تكمل نهج الهوية الاجتماعية الظاهر أخيراً في دراسات الهوية التنظيمية (He, 2013, p16)، ومن هذه العوامل:

أ. العدالة التنظيمية:

هي محدد مهم للهوية التنظيمية (Terzi, et all, 2017, p493)، حيث يفترض نموذج ترابط أفراد المجموعة المطوّر من قبل تايلور (Tyler TR, et all, 1996)، الذي فسّر العلاقات فيما بينهم، بأنّ العدالة التنظيميّة لها أثر إيجابي على الهوية التنظيميّة، لأنّ المعاملة العادلة قد تمنح الفرد مشاعر التقدير والفخر، وتعزز شعور التقدير الذاتي بمثابة محدد للهوية التنظيمية لديه (Yueh Chen, et all, 2015, p5) هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى، يكون الفرد خلال الستة أشهر

الأولى لدخوله إلى المنظّمة، في مرحلة اندماج اجتماعي، وجمع معلومات عن حالته في المجموعة الجديدة التي ينتمي إليها، وتؤثر ردود الفعل الاجتماعية التي يتلقاها بشكل إنصاف ومعاملة عادلة، على تطوير مشاعر قبول المجموعة لديه، أي تعزيز البعد العاطفي للهوية التنظيمية على مستوى المجموعة (Smith,et all,2012,p3)، لأنّ الانطباع عن هذا التعامل في المنظمة، يسهم في تكوين أفكاره ومشاعره وردود فعله، ويدعم طرقه في تقييم المواقف الاجتماعية المحيطة به (Demir,2015,p135).

ب. الانطباع عن الدّعم المقدّم للفرد من قبل المنظمة:

وهو اعتقاد الفرد بأنّ المنظمة تهتم به، وتقدّر عمله، مما يدعم رابط نفسي فيما بينهما، ويعزّز شعور التعلّق بها، وفق نظرية الدعم الواردة في دراسة (Edwards & Peccei,2010,p17)، هذا من جهة، كما أنّ كل فرد يحتاج إلى العناية الشخصية، حسب نظرية هرم الحاجات لماسلو، وبوجود الدعم المادي أو المعنوي أو المهني، يتقوى رابط الانتماء للمنظّمة من جهة أخرى، وبإغناء القيمة الخاصة لكل فرد، ومكانته في المجموعة، تتحسن الصورة الذهنية للمنظمة، والانطباع الجيد عنها، مما ينعكس إيجاباً على وجود هوية اجتماعية له فيها. (Dai & Qin,2016,p48).

ت. نمط القيادة المتّبع في المنظّمة:

قد يرتبط نمط القيادة بالهوية التنظيمية، فنمط القيادة التحويلية التي تتسم باتباع سلوك الإدارة بالاستثناء من خلال تصحيح الأخطاء في الأداء بتقديم المكافآت، هو سلاح ذو حدين من حيث علاقته بالهوية التنظيمية، فمن ناحية تتوضّح توقعات الأتباع عن المعايير والقيم المتوقّعة للقيام بدورهم بشكل أفضل، فيسعون إلى حالة الاتساق بين قيمهم الشخصية وقيم المنظمة حسب الأهداف المطلوبة منهم في العمل، مما يعزّز هويتهم التنظيمية (Zhu,et all ,2012,p193)، ومن ناحية أخرى قد يفقدون بعضاً من استقلاليتهم الذاتية، مما قد لا يلائمهم، ويؤثر سلباً على الهوية التنظيمية لديهم، لذلك فإنّ الفصل الحاسم في العلاقة بين هذا النمط والهوية التنظيمية، هو أن يكون مدى رفع تقدير الفرد لذاته، هو المحرّك وراء وجود الهوية التنظيمية لديه (Humphrey,2012,p60).

كما يوجد نمط آخر يتّبعه القادة، له علاقة بالهوية التنظيمية، هو نمط القيادة الأخلاقية، الذين يقودون أتباعهم إلى التماهي مع أهداف المجموع بشكل فطري، ممّا يزيد من تماسك المجموعة والتعاون فيما بين أفرادها، لأنّ التعامل الشخصي معهم المُمثّل بالمعايير والقيم الأخلاقية العالية، كما

في الانفتاح عليهم، يجعل القادة محلاً للثقة بهم، مما يرضي حاجات الأتباع في الأمان النفسي، وشعور التقدير والاحترام، وبالتالي تتعزز الهوية التنظيمية لديهم (Walumbwa,et all,2011,p5,8). بهذا نجد أنَّ الانطباع عن التعامل العادل والدعم المقدم من قبل المنظمة ونمط القيادة المتبع فيها، يعزز ردود فعل عاطفية وتقييمات إيجابية عن البيئة المحيطة (المجموعة)، ويطوّر رابط التعلق بها ويحسّن الانطباعات عنها، فيقبل المجموعة، وتتعرّز ذات الفرد من خلال انتمائه لها، وتتشكّل الهوية التنظيمية.

1-5- الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي:

ظهرت الهوية التنظيمية كواحدة من أساسيات الوجود البشري للأفراد، وعلاقتهم مع المحيط بهم، سواء من خلال الهوية الفردية التي هي توصيف شخصي، وتقييم موضوعي لذات الفرد، أو من خلال الهوية الاجتماعية التي تتعلق بسمات المجموعة التي يكون هو جزء منها، بانتمائه إلى مجموعة تقارنه مع الأفراد في مجموعة أخرى (Cavazotte,et all,2017,p291)، حيث طغى عليها مفهوم الالتزام التنظيمي حتى الستينيات من القرن الماضي، كما أشار (Riketta,2005) إلى أنَّ الالتزام التنظيمي والهوية التنظيمية، هي مفاهيم مستقلة عن بعضها البعض، ومرتبطة في الوقت نفسه (Kachchhap & Ong'uti,2015,p245)، هذا وقد تداخلت الهوية التنظيمية مع الالتزام التنظيمي (Mael & Ashforth,1992,p104)، كما يلي:

أ. الهوية التنظيمية هي إدراك الفرد لتوحيده مع المنظمة، حيث تعتبر ذاته هي المحور الأساسي، في حين يركز الالتزام التنظيمي على علاقته تجاهها المنظمة وتجاه أفرادها (Zhu,et all,2015,p191)، وبهذا تكون الهوية التنظيمية هي مفهوم معرفي-الهوية التنظيمية هي اعتقاد (Pratt,1998,P172).

ب. عرّف تولمان الهوية التنظيمية بأنها-تبني الفرد لمبادئ وقيم المنظمة مع شعوره بالانتماء تجاهها (Tolman,1943,142) أي أن الهوية التنظيمية هي بعد من أبعاد الالتزام العاطفي بالمجموعة والارتباط العاطفي الوجداني بها، حسب نموذج أبعاد للالتزام التنظيمي -الذي وضعه كل من (Meyer & Allen, 1993,p539):

- البعد الوجداني وهو ارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة.

- البعد الاستمراري وهو التعلق المادي بها.
- البعد المعياري وهو الاندماج معها، وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي مع أفرادها.

ت. إنَّ البعد الوجداني أو الانتماء أو الالتزام العاطفي (Affective Commitment dimension)، يسبق تشكُّل الهوية التنظيمية ، لأنَّه وبتعبُّب مراحل تطور الالتزام التنظيمي، يمكن ملاحظة تشكُّل الهوية التنظيمية وتطوُّرها من خلال الانتماء، حيث بيَّن أورلي وتشاتمان (O, Reily & Chatman, p493)، أنَّ هناك ثلاث مراحل يمر بها الانتماء التنظيمي وهي:

أولاً: مرحلة الإذعان: (Compliance Stage)

هي بداية انضمام الفرد للمنظمة، وتكون المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجةً لذلك، بمثابة أساس لعلاقته معها، فيتقبَّل سلطة الأفراد الآخرين ويلتزم بما يطلبون منه مقابل تلك المكاسب. ثانياً: مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: (Identification stage)

في هذه المرحلة يتم تحديد الهوية التنظيمية، عندما يتقبَّل الفرد تأثير الأفراد الآخرين، رغبةً منه في الحفاظ على علاقة ذاتية مميزة مع المنظمة، وتكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء فيها، هي السبب في تقبُّله لسلطة الأفراد وتأثيرهم، ذلك أنَّ بقاءه في المنظمة يشبع حاجته للانتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضواً فيها.

ثالثاً: مرحلة التبنى أو الاندماج: (Internalization stage)

في هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة شعوره أنَّ تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافه، وأنَّ دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه الشخصية.

بهذا تمثَّل الهوية التنظيمية المرحلة الثانية من تطور الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة، ويكون الالتزام التنظيمي بمثابة محدد للهوية التنظيمية هذا من جهة.

ث. الهوية التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي أيضاً من جهة أخرى (Dai&Qin,2016,p48)، لأنها تعدُّ انطباع إيجابي عن المنظمة، ومكانة مميزة وتقييم جيد لها، يدفعه إلى الالتزام بها (Chen,2015,p5).

ج. الالتزام التنظيمي العالي هو درجات عالية من الهوية التنظيمية لدى الفرد أيضاً، لأن تعريف (Buchanan,1974,p533) للالتزام التنظيمي على أنه ارتباط جزئي مع أهداف وقيم المنظمة ودوره فيها، بغض النظر عن أهميتها، يشبه إلى حد كبير تعريفات الهوية التنظيمية التي قدمها (Schneider,et all,1971,397)، وهي مدى قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة، وكأنها خاصته، بمثابة التزام عاطفي بها، والتساؤل الذي يطرح نفسه هو كيفية التفرقة تجريبياً بين مفهومي الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي؟،

ح. بحسب (Pratt,1998,p.178) يجيب الالتزام التنظيمي على مدى رضا أو سعادة الفرد في العمل بالمنظمة؟، (Pondar,2011,p1614) بينما تُجيب الهوية التنظيمية على انطباعه عن العلاقة بها؟، من خلال التشابه معها، والعضوية فيها، والولاء لها بحسب (Patchen,1970)، ولا يصحّ هذا القياس للالتزام التنظيمي (Liberman,2012,p140)،
خ. نتائج الالتزام التنظيمي تظهر بسبب عقود العمل والمراقبة والإشراف على الأفراد، بينما دوافع الهوية التنظيمية هي التآلف مع قيم المجموعة التي يكونون جزءاً منها.

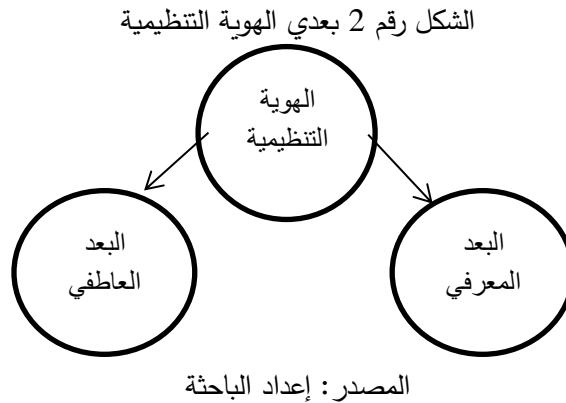
د. الهوية التنظيمية تمتاز بالمرونة في تشكّلها، لأنها ترتبط بوجود المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، بينما يمتاز الالتزام التنظيمي بالاستقرار والاستمرار فور تشكّلها (Gautam,et all,2004,p305)، وبهذا فإنّ الهوية التنظيمية هي خاصّة بمنظمة محدّدة، لأنها تآلف مع مجموعات اجتماعية معيّنة بحسب (Ashforth & Mael ,1992,p103)، والالتزام التنظيمي هو الاعتقاد بأهداف المنظمة وقبولها، والرغبة في بذل الجهد للحفاظ على عضويته فيها (Porter,et all,1974,p604)، مما قد يخفض من دوران العمل بالنتيجة، إلّا أنّ هذا الاعتقاد ليس خاصّاً بها، بمعنى أنّه قد ينتقل بمجرد عمله في منظمة غيرها (Ashforth & Mael ,1992,p105)

1- 6- أبعاد ومكونات الهوية التنظيمية:

تعدّدت أبعاد الهوية التنظيمية وفقاً لدراسة مكوناتها، حيث قيسَت في دراسة (Lee,1971,p215) قيسَت الهوية التنظيمية من خلال المكونات التالية:

- السمات والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة.

- شعور الانتماء الذي يتجسد في إيمانه بإشباع حاجاته الشخصية عن طريق ممارسة دوره في المنظمة.
- الولاء المتمثل في دعم المنظمة بالفعل والنية، (Humphrey,2012.p14,17).
- وبالنسبة (Rotondi,1975,101)، كانت الهوية التنظيمية عبارة عن متغيرات:
 - الولاء.
 - والعضوية.
 - والمدى الذي به يسمون أنفسهم بمثل سمات المنظمة، وقيمها.
- (Rotondi,1975,101).
- بينما بالنسبة ل (Schneider)، اعتبرت الهوية التنظيمية عبارة عن متغيرات:
 - الفخر لكونه عضوا فيها
 - والفخر لكونها ذات سمعة جيدة جيد
 - والفخر بحياته المهنية فيها (Schneider,et all,1971,402).
- هذا وتتكوّن الهوية التنظيمية من انطباعات الأفراد التي تدعم المنظمة وسلوكياتهم تجاهها، بمثابة استجابة نفسية وإدراكية من قبلهم، وبالتالي تتمثل مكوناتها فيما يلي:
 - اعتقاد الفرد القوي بضرورة تحقيق هدف المنظمة، وقبول القيم فيها. (أو السمات المشتركة معها، وهو بعد معرفي)
 - مشاركته الطوعية بدوره فيها. (بعد سلوكي)
 - رغبته في الاستمرار كفرد منها. (بعد عاطفي) (Yildiz,2013,p265,268)
- وبهذا يشارك الفرد في جميع جوانبه الفكرية والشعورية بل وحتى السلوكية في مفهوم الهوية التنظيمية لديه، بدايةً نميز بعدان هامين كما في الشكل:



• **البعد المعرفي:** وهو وعي الفرد بنفسه كجزء من المجموعة (Smith,et all,2012,p3) ، ويتمثل هذا البعد في المنافع التي يربحها بالنتيجة، والمصالح المشتركة مع المنظمة (Male & Ashforth,1989,p23)، وتشير إلى المدى الذي يعتبر نفسه فرداً منها (Zhu,et all,2012,p191).

• **البعد العاطفي:** وهو تجاوب يقوم به الفرد ويؤثر بالمجموعة، ويرتبط بوجود انطباعات جيّدة عن أفرادها، تظهر في إحساسه بالرضا (Smith,et all,2012,p3,15) ، وتتعاكس في مشاعر الفخر لكونه فرداً من المنظمة، وتلعب دوراً هاماً في خلق صورة ذهنية جيّدة عنها، مما يسهم في تطوّر هويتها، وسماتها المميّزة (Zhu,et all,2012,p190) ، بهذا نجد أنّ البعد المعرفي هو إدراك الفرد لذاته في علاقة مع المنظمة (Ashforth,et all,2008,p333)، والبعد العاطفي هو ردود الفعل الإيجابية والسلبية تجاه المنظمة (Dutton,et all,1994)، هذا وقد انتظمت الهوية التنظيمية، في أربعة أبعاد معرفية وعاطفية وتقييمية وسلوكية:

• **البعد التقييمي:** هو انطباع الفرد عن أهميّة عضويته في المنظمة (Ashforth,et all, 2008,p328)، وقد يظهر أنّ العنصر المعرفي هو أكثر أهمية من التقييمي والعاطفي، لأنّ المرحلة الأولى تبدأ في تشكّل المكوّن المعرفي لديه، تليها اختبار المكوّن العاطفي والتأثير في المجموعة من خلال تقييمه لخصائصها، ومن ثمّ يتصرّف الأفراد بعدها بطريقة تدعم المجموعة (van Dick ,2001,p270)، مما يقودنا إلى وجود بعد رابع:

• **البعد السلوكي:** وقد أضاء (Tajfel,1982) على المكونين التقييمي والعاطفي، لأنّ المكوّن المعرفي هو مجرد إدراك الفرد لذاته كجزء من المنظمة، بينما المكون التقييمي هو أهمية هذا الإدراك، وتكون قيمة المكوّن العاطفي، فيما يحمله من مشاعر تجاه تلك المعرفة والأهمية، وبهذا فإنّ المكونان: العاطفي والسلوكي حسب (Ashforth&Mael,1989,p20)، هما محدّدان ونتيجتان في آنٍ معاً، لوعي الفرد بنفسه كعضو من المجموعة، أي أنّهما مقدمة للهوية التنظيمية ونتيجة لها في نفس الوقت.

نلاحظ أيضاً الاختلاف القائم في اعتماد مفهومين:

نهج الهوية الاجتماعية وما تبعها من معاني نظرية التصنيف الذاتي، وأبعادها وهي:

- وجود الفرد في مجموعة يستوعب معتقداتها ويتناسب معها.
- اندماجه مع أهداف المنظمة وقيمتها.
- معاني مفاهيم العضوية والانتماء.
- التماهي الذاتي مع المجموعة، وتسمية نفسه وفقاً لسماتها، ليصبح واحداً مع المنظمة، ويشعر أنّه موحّداً بها (Lloyd Kachchhap & Ong'uti,2015,p245)، هذا من ناحية، وبين وجود معاني

لقياس الهوية التنظيمية، تُغني قيمة مكان العمل بشكلٍ مختلفٍ عن نهج الهوية الاجتماعية، كما في بعد الانسجام بين قيم الفرد والمنظمة، ويُقاس بمدى:

- انطباع الفرد عن أفراد مجموعته، ومساهمته ببنائهم.
 - توافقه مع قيم المنظمة.
 - شعوره بالمتعة في العمل.
 - دوره في التكامل مع قيم المنظمة وأهدافها، ودورها في اهتمامها به.
- (Ho-Tang1 & Mei-Ju2,2015,p541,542).

وبالتالي يمكننا القول أنّ ثروة أي منظمة لا تقتصر فقط على مواردها الطبيعية، بل تشمل أيضاً الموارد البشرية، كما أنّ تحقيق أهداف المنظمة لا يمكن أن يتحقق بوجود العناصر المادية فقط وإنما بوجود العناصر البشرية أيضاً القادرة على استغلال واستثمار هذه الموارد، وإنّ تفاعل الموارد البشرية أي العاملين في المنظمات، أوجد للعلاقات بعداً نفسياً، وهو ما أتى بنا إلى مفهوم الهوية التنظيمية، عندما يسعون إلى التشابه مع سمات مجموعاتهم، لتكون الهوية التنظيمية روابط قوية تصل الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، فيتألف مع أفرادها، أي أن وجود هوية تنظيمية له في منظمة تحظى باحترام كبير، يضعه إلى جانب المنظمة في نفس المكانة، بحيث ينعكس الثناء أو المديح الموجّه إليها، عليه وعلى علاقته بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

❖ المبحث الثاني : الثقة التنظيمية

- تمهيد
- مفهوم الثقة التنظيمية
- أهمية الثقة التنظيمية
- محددات الثقة التنظيمية
- أنواع الثقة التنظيمية
- أبعاد ومكونات الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية

تمهيد:

إنّ مفهوم الثقة بشكل عام هام جداً في جميع مجالات الحياة البشرية، حيث تمكّن الأفراد من الشعور بالأمان في عالم سريع التغيير، مما يعزّز أسس المجتمع، لأنها تسمح بتكوين علاقات مع الأفراد الآخرين والاعتماد عليهم للحصول على المشورة والمساعدة والحب (Paliszkiewicz, 2013, p269)، وتقف الثقة بالنفس وراء العديد من إنجازاتنا على الصعيد الشخصي، وفي منظّمات الأعمال أيضاً، كلّما زادت ثقة العاملين ببعضهم البعض وبرؤسائهم، زادت قدرتهم على تحقيق الهدف وإنجاز العمل، وتعدّ الثقة التنظيميّة أساسيّة لنجاح المنظمات بصفة عامة، هذا وإنّ تعريف الثقة بأنّها الاختيار الذي يمارسه الفرد عند إيمانه بشخص أو شيء ما، يجعل منها عنصراً جذاباً يُميّز كلّ من الفرد والمنظمة. (Tliff)¹.

2-1- مفهوم الثقة التنظيمية:

الثقة عموماً بين طرفين، هي استعداد طرف أول (مانح الثقة)، لأن يكون مُعرّضاً للتأثر بأفعال طرف ثاني (الموثوق منه)، بحيث يتوقّع منه أداء أعمال معينة هامة لصالح الطرف الأول المانح، الذي قد يكون غير قادر على مراقبة سلوك الطرف الثاني أو التحكم بها (البدراي، 2010، ص13)، كما تعني أيضاً الثقة أن يؤمن الطرف الأول، ويعتقد أنّ الشريك (الطرف الثاني) سوف يتصرف بدعم المصالح المشتركة بينهما، مما يؤكّد التعاون بينهما، رغم أي موقف ضعيف يبدر بفعل الشريك الثاني (Lewicka, et all, 2017, p72).

هذا وقد اختلف الباحثون في تعريف الثقة التنظيمية، وقد يعود ذلك إلى الاختلاف في تخصصاتهم وأفكارهم، ونورد فيما يلي بعض التعريفات:

فهي تشير إلى تحمل المخاطر أو مواقف الضعف، الناتجة عن توقّع طرف أول، أن الطرف الثاني سيتصرف وفقاً لواجباته (أبو سنية، 2015، ص67).

وهي توقعات ومشاعر إيجابية ومعتقدات، يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، تدفعهم إلى ممارسات وسلوكيات، يطبّق فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضرّ بالمصالح المشتركة (محمد فارس، 2014، ص169).

¹ www.Siironline.com

وهي مشاعر إيجابية يملكها الأفراد، تجاه نوايا وسلوكيات الأعضاء الآخرين في المنظمة، بناءً على دورهم فيها، وتوقعاتهم، وعلاقاتهم معهم، والاعتماد المتبادل فيما بينهم(خوين، 2015، ص 127). وهي نتائج مرغوبة للفرد أو للجماعة، تؤدي إلى الوصول لحدٍ معقول ومنطقي، من الوعود التي يمكن الاعتماد عليها (الرشيدي، 2015، ص139).

وهي انطباع العاملين عن أن أصحاب العمل والمشرفين وزملاء العمل جميعاً، يستحقون الثقة(Ugwu,et all,2014,p380).

بهذا يمكننا التعرف على بعض خصائص الثقة التنظيمية من خلال:

- أن الثقة التنظيمية انتهجت من عدة وجهات نظر فمن وجهة نظر نفسية: هي توقعات عامة بشأن الأقوال والوعود التي يمكن الاعتماد عليها (Rotter ,1967,p664)، ومن وجهة نظر علم نفس الاجتماع: هي استعداد الفرد ليكون معرضاً لأفعال طرف ثاني، ووفق النهج الجزئي والكلي للثقة التنظيمية: هي توقع النتائج الإيجابية، وحسب الاقتصاديون هي نهج التكاليف والمنافع المحسوبة، لتنظيم السلوك العادل بين الأفراد (Agarwal ,2013,p25).
- تعدُّ مظهراً من مظاهر الحياة الاجتماعية، وحسب نظرية التبادل الاجتماعي لبلو (Blau,1964)، فإنه عندما يثق أحدهم بالطرف الثاني، يكون الطرف الثاني ملزماً برد المعاملة بالمثل، وبالتالي يدخل الأفراد في علاقة فيما بينهم، ويبقون فيها طالما المنافع الشخصية من العلاقة تفوق التكاليف (Tlaiss & Elamin,2015,p.1044)، على سبيل المثال: في التجارة، عندما يعتقد المستهلك أن البائع، لديه ما يخسره أكثر مما يربحه من اتباع السلوك الانتهازي معه، أي يعترف أن البائع لا يستغله، وبهذا يتبين أن البائع سوف يخسر نتيجة عدم كونه محلاً للثقة، فإنه المستهلك يثق بالبائع (Wang,et all, 2015,p566).

بهذا نستنتج أن الثقة التنظيمية وفق التعريف الإجرائي لها هي حالة نفسية تمثل كيف يفهم الأفراد علاقتهم، في الاعتماد على أطراف ثانية، في مواقف ضعف أو خطر، اعتماداً على تقييم السلوك المستقبلي للأطراف الثانية، وتفسير الدوافع الكامنة وراء أفعالهم، مما يُعزّز أو يثبّط النتائج الإيجابية المرتبطة بهذه العلاقة (Dirks & Ferrin, 2001,p456)، وقد أدرك الباحثون أهمية الخطر أو الضعف، في فهم الثقة التنظيمية، إلا أنه من غير الواضح فيما إذا كانت الخطر هو سابق، أو هو الثقة التنظيمية بحد ذاتها، أو هو نتيجة لها، (Mayer,et all,1995,p711)، وجدير بالذكر أن قرار الثقة التنظيمية، هو رغبة الفرد في أن يكون عرضة أو تحت تأثير فعل طرف ثاني حسب

دراسات كلّ من (Rousseau,et all,1998,p394) ، وبالتالي يسمح لنفسه بأن يكون معرّضاً لمخاطر محتملة من الطرف الثاني، على أساس أن بعض النتائج لن تحدث وبالتالي بعضها الآخر من المتوقع أن يحدث (Dietz & Hartog,2006,p559)، وفي المنظمة فإنّ رغبة الفرد لأن يكون عرضة لأفعال المنظمة، تُعرف باسم خاصة أو سمة الثقة التنظيمية (Ng, T. W,2015,p155)

2-2- أهمية الثقة التنظيمية:

تعدّ الثقة التنظيمية بمثابة دافع محفّز للموارد البشرية في تنظيم وإدارة الأعمال في المنظمات، كما لها أهمية في بناء وحفظ وتعزيز العلاقات الناجحة (Wang,2015,p558)، فهي تعتبر ربح أو رأسمال اجتماعي يقلل الخسارة الاجتماعية في التفاعلات والتعاملات بين الأفراد، ويزيد العفوية الاجتماعية فيما بينهم (Ozmen,2018,p3)، وبما أنّ العلاقات في المنظمة، هي بناءً على الاعتمادية بين الأفراد، فإنّ الاعتمادية ممكنة فقط عندما تكون الثقة التنظيمية موجودة، وقد أثبتت الدراسات فوائد كثيرة ومتعددة للثقة التنظيمية، ونذكر فيما يلي بعضاً منها:

- أثر الثقة التنظيمية ببعديها المعرفي والعاطفي على مشاركة المعلومات (Chhetri, 2014, p175)، أي أن نقص الثقة التنظيمية يؤثر على رغبة العاملين في تقاسم معارفهم الصريحة والضمنية، بالإضافة إلى خبراتهم مع بعض البعض، فيما يخصّ عمليات إدارة المعرفة، أي جمع ونقل المعلومات المتعلقة بالسوق، وتطور التكنولوجيا (Alaarj, 2016, p743)، وبهذا فإنّ الثقة التنظيمية ضرورية للتبادل المعرفي داخل المنظمة، وهذا التبادل أمر بالغ الأهمية لها، إذا كانت تريد النجاح والمنافسة، (Adams & Wiswell, 2007, p1)، ونجد أثر الثقة العاطفية التي أساسها الميول والمشاعر الإيجابية على مشاركة المعلومة وفقاً لمدى أو درجة الترابط العاطفي بين الأفراد، فتكون المشاركة بهدف تنفيذ مصلحة المجموع أو المنظمة ككل، وليست لتلبية الحاجات الفردية. (Martins,2017,p32).

- تؤثر الثقة التنظيمية المعرفية على التعلم التنظيمي لدى الأفراد، الذي يقوم بناءً على ثقة ومعرفة منطقية بمصداقية الأفراد الآخرين في تحقيق أهداف العمل، وهو من متطلبات التعلم التنظيمي (Swift & Hwang,2013,p33)، وتكون العواطف الإيجابية التي تترافق مع الثقة التنظيمية

المعرفية، مكوّن أساسي ينسجم مع عملية الإبداع والتعلم لديهم، وتؤثر عليهم في العمل بسبب طبيعتهم البشرية الإنسانية،(Martins,2017,p32).

- حظيت الثقة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل الدارسين لأثرها الإيجابي أيضاً على المنظمة والأعضاء، من خلال تحسين الفاعلية التنظيمية، والرضا الوظيفي للفرد، وأداء الفريق كما يلي:

فمن جهة المنظمة:

- عندما تكون مستويات الثقة التنظيمية عالية، تتخفض الحاجة لمراقبة العامل عن قرب، مما يزيد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (McLeary, 2015,p2) هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤثر مدى ثقة الموظفين بالإدارة على دعمهم للقرارات التي تتخذها إدارة المنظمة، وعموماً يكون الموظفون أكثر دعماً والتزاماً بالسلطات والمنظمات التي يمثلونها عندما تكون الثقة مرتفعة نسبياً، وتظهر دافعية الفريق للعمل والتزامه بالمنظمة ودعمه لها، حتى لو أدت قراراتها إلى نتائج غير محببة (Amico,2003:3).

ومن جهة الأفراد:

- الثقة التنظيمية تزيد من التفاعل، وتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية فيما بينهم، مما يحفزهم للعمل، ويدفعهم إلى تحمّل المزيد من المسؤولية فيه، (أبو سنية،2015، 68)، كما أنّ قدرة المدير على تحفيز الثقة التنظيمية، يحقق التعاون بين الأفراد (D'amico,2003:3)، فهي عنصر مهم وضروري للعلاقات التعاونية فيما بينهم، لأنها تدعم مشاعر الاستقرار والرضا التنظيمي، وتخفّض الصراعات السلبية في العمل، وتعزّز الاستجابة الفعّالة فيما بينهم لحل المشكلات في المنظمة (Rousseau,et all,1998:394).

جدير بالذكر أنّ الآلية في تأثير الثقة التنظيمية هي أن الفرد يقوم بتقييم سلوك متوقّع، لطرف ثاني يعتمد عليه، وبهذا تؤثر على مدى أو نوع المحددات المرتبطة بسلوك العمل، فبالنسبة للتعاون مثلاً، وجود الدافع للتعاون يحفّز العمل، وتسهل الثقة التنظيمية هذا الأثر، لأنّ الفرد يعتقد أن الشريك هو على استعداد للتعاون (Dirks & Ferrin,2001,p456).

تعكس الثقة التنظيمية متغيرات معينة، توجه الفرد في مكان العمل، وتحفّز ظهور مواقف من جهة، كما في: نية البقاء أو مغادرة المنظمة، ونتائج إيجابية من جهة أخرى، كما في جودة وكمية مخرجات العمل (مثلاً: تحسّن الأداء لديه، وسلوكيات المواطنة أي القيام بمتطلبات ومهام خارج متطلبات العمل في المنظمة (Thompson & Gill, 2015,p31)، ولتسهيل فهم الأثر الاجتماعي للثقة

التنظيمية، يمكننا القول حسب ريديمان (Redman)، بأن الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة مثلاً هو مظهر من مظاهر الثقة التنظيمية المتنامية، وحسب دراسته في العالم العربي (عُمان)، عندما يثق العامل برئيسه المباشر فإنه يسلك بطريقة تعود على الرئيس بالنفع، (Redman,et all.,2011,p2387)، وبهذا تفسر الثقة التنظيمية لماذا يكمل بعض العاملون وظائفهم بفعالية، ويقومون بما هو فوق واجبهم في العمل مع عدم وجود مكافأة تذكر، وهو ما يُعدُّ سمة من سمات المشاركة في العمل، (Ugwu,et all,2014,p 382).

يمكننا التعرف على فوائد أخرى للثقة التنظيمية، فهي بيئة حاضنة لنمو الفكر الإنساني الإبداعي للعاملين، الذي يتحوّل إلى ابتكارات تُطبّق، تدفعهم إلى الالتزام بالمنظمة، وبالتالي تدهور الثقة التنظيمية لديهم، ينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي فهما أمرين متلازمين (فارس، 2014، ص 167)، كما أنّ أثر بعد الثقة التنظيمية (ثقة الفرد بزميله) على المشاركة في العمل، هو بمثابة تعبير عن التزام داخلي بمصلحة الفريق، وهو أقوى من أثر بعد الثقة التنظيمية (ثقة الفرد بالمنظمة) على المشاركة بالعمل، ويعود ذلك إلى تفكك الروابط التنظيمية، وتزايد شعبية أشكال العمالة المرنة، ممّا يوضّح سبب تحوّل تصميم العمل في المنظمات إلى شكل فرق العمل (Lewicka,et all, 2017,p80)، وبهذا فإنّ خاصيّة ضعف الثقة التنظيمية لازمت المنظمات التقليدية المتراجعة، - التي يعتمد نجاحها على المدير -، بينما تتبنّى المنظمات الحديثة - التي تعتمد على قدرة مجموعات العمل وانسجامها في تحقيق الأهداف التنظيمية - الثقة التنظيمية، وتعتبرها عاملاً مؤثراً في كفاءة وفعالية الأداء (البدراني، 2010، ص 46)، لذلك اعتُبر بعد الثقة التنظيمية (الثقة بالقيادة)، مفهوم هام في اختصاص علم النفس التطبيقي وما يرتبط به تقريباً بعد ستينات القرن الماضي (Dirks&Ferrin,2002,p611)، لأنّ فعالية القيادة والإدارة المعاصرة تكمن في القدرة على كسب ثقة الأتباع، وتظهر نتائجها في تفويض السلطة لهم، واستخدام مجموعات العمل (Meshkati,et all,2014,p40).

جدير بالذكر أيضاً أنّ الثقة التنظيمية قد تؤثر سلباً على الأداء، ففي الفرق المدارة ذاتياً، تؤدي الثقة التنظيمية العالية مع خفض الرقابة على الفريق والاستقلالية الفردية العالية، إلى انخفاض الأداء، وتسبب الثقة التنظيمية ارتفاع الأداء في الفرق التي تتمتع بالاستقلالية الفردية المنخفضة مع درجة عالية من الرقابة. (Langfred,2004,p.385).

2-3- محددات الثقة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية الثقة التنظيمية، فقد خلصت نتائج الدراسات إلى وجود متغيرات وعوامل، اعتبرها البعض تسهم في زيادة أو تخفيض مستوياتها يطلق عليها اسم محددات، وتختلف العوامل التي تسهم في بناء الثقة التنظيمية، وقد صُنِّفت بطرق مختلفة إلى عوامل على مستوى جزئي (خاصة بالعلاقة بين الطرفين)، وعوامل على مستوى كلي (خارجة عن العلاقة بينهما)

(Dietz & Hartog, 2006, p561)، كما يمكن تصنيفها بناءً على عوامل نفسية تخص الطرف الأول، وعوامل اجتماعية تخص العلاقة فيما بينهما، أو بين عوامل ظرفية تبعاً للموقف، (Payne & Clark, 2003)، أو بين عوامل فردية تشمل الميل أو القابلية للثقة، والكفاءة الذاتية والقيم التي يؤمن بها، وعوامل خاصة بالعلاقة تشمل التفاعل والتوقعات والخسائر الناجمة عن العلاقة فيما بينهما، وتنظيمية تتبع ثقافة المنظمة وسياسة الموارد البشرية (Whitener, et al, 1998, p519)، حيث تظهر التداخلات واضحة بين هذه العوامل، نذكر فيما يلي بعضاً منها:

- الميل للثقة التنظيمية: وفق بلو (Blau, 1964) تتشكل الثقة التنظيمية الأولية اعتماداً على أرضية الفرد الثقافية (wang, 2015, p561)، وإيمانه بالإنسانية وموقفه من الثقة بالتفاعلات الاجتماعية (Rotter, 1980)، وتتأثر بالميل الذي يسبق توافر المعلومات عن الطرف الثاني، والميل يختلف تبعاً لأرضية الطرف الأول الثقافية، ونوع شخصيته، وخبراته التي تسهم في تنميته (Mayer, 1995, p715)، هذا الميل للثقة التنظيمية هو هام، خاصة في المراحل الأولى من العلاقة، لأن الثقة تعتمد على العمليات المعرفية التي تميز بين الأشخاص و المنظمات الجديرة وغير الجديرة ومجهولة الهوية، وبهذا الصدد نختار من سنثق بهم وتحت أي ظروف، فالميل هو مهم لكنه محدد صغير للثقة التنظيمية عندما يظهر استحقاق الطرف الثاني لها، لأنه عندما يجهل الأفراد بعضهم بعضاً، يكون الميل هو المحدد الذي يؤدي لها، وحين يصبح بالإمكان معرفة الطرف الثاني يتوضح استحقاقه للثقة التنظيمية. (Colquitt, et al, 2007, 910, 91)

- العوامل الفردية: وهي بحسب (Yilmaz, 2009) عوامل تتعلق بالفرد مثل اتباع العقل، والمشاعر، والقيم (أبو سنية، 2015 ص 67)، لأن الثقة التنظيمية هي اعتقاد طرف بأن الطرف الثاني، لديه دوافع كافية تجعله يتصرف بالطريقة المرغوبة بالنسبة للطرف الأول، مثل: وجود منفعة يحصل عليها، أو قيمة يحترمها، أو كليهما، لذا فإن ضعف توافق القيم فيما بين العاملين،

من شأنه أن يؤدي إلى ضعف الانسجام في سلوكياتهم، وذلك ربما يفضي إلى تراجع شعور الثقة التنظيمية بهم، نتيجة عدم توافر القيم المرغوبة لديهم (البدراي، 2010م، ص66) هذا من جانب، ومن جانب آخر فإنَّ خوف الفرد من فقدان مكانته الفريدة في المنظمة، يؤدي إلى نقص الثقة التنظيمية لديه، فالثقة التنظيمية تعتمد على مفهوم الفرد، حول دعم أو معارضة مصالحه من قبل الأفراد الآخرين، (Swift & Hwang, 2013, p24).

- عوامل تنظيمية: ويمكن تقسيمها إلى:

- عوامل تتعلق بإدارة المنظمة:

عندما تفي الإدارة بوعودها وتتطابق أقوالها مع أفعالها، بالإضافة لوجود هيكل تنظيمي مرن، يتيح المجال للاستقلالية الذاتية للأفراد، تتطور الثقة التنظيمية، (خوين، 2015، ص135)، أما وجود هيكل تنظيمي يتميز بالرقابة الصارمة على الأفراد، يحدُّ الثقة التنظيمية، لأنَّ سلوكيات الطرف الثاني (الأفراد) هي بمثابة رد فعل على نظم الرقابة الصارمة وليست بفضل جدارة الطرف الأول بالثقة (المنظمة)، (Mayer, et all, 1995, p727)، كما أنَّ الظروف المحيطة التي يشوبها الغموض والقلق، كما في عدم كفاية ظروف العمل المريح، وتراجع الأمن الوظيفي، بالإضافة إلى سوء المعاملة، وإجراءات الموارد البشرية، والقواعد التي تفرضها سياسة المنظمة، وثقافة المنظمة التي لا تدعم انطباعات الأفراد الجيدة عن المنظمة فيها، تؤدي إلى انعدام ثقة الفرد تجاه المنظمة (Paliszkiewicz, 2012, p206) هذا من جانب، ومن جانب آخر العدالة التوزيعية التي تشير إلى انطباع الفرد عن توزيع المخرجات كالترقيات والرواتب هي من محددات الثقة التنظيمية، لأنَّ ظلم العاملين يمكن أن يقودهم إلى عدم الاكتراث لخطط المنظمة، وغياب التفاهم مع الإدارة (Meshkati, 2014, p43)، وجدير بالذكر أن العدالة التوزيعية هي من مكونات النزاهة، التي هي أحد أبعاد الثقة التنظيمية (Ozmen, 2018, p15)، كما أنَّ العدالة الإجرائية وهي القرارات التي تتخذها الإدارة بشأن نظم تقييم الأداء، والإجراءات الوظيفية التي تقتضي تأمين فرص متساوية لكل شخص، هي محدد هام للثقة التنظيمية (Connell, et all, 2003, 572).

- عوامل تتعلق بالقائد: يلعب القادة دوراً في الثقة التنظيمية، من خلال التأثير على شعور العاملين بأنَّهم محترمون، في أمان، ولهم قيمة ومكانة مميّزة في المنظمة، (Paliszkiewicz, 2013, P271)، كما يسهم القادة في ثقافة المنظمة وتطورها،

وهي بدورها تؤثر على الثقة التنظيمية، كما في اتباعهم الأسلوب القمعي، أو العقاب، الذي يخلق جو من الخوف في المنظمات (Adams & Wiswell, 2007, p2)، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن الفرد يطور سلوكيات تجاه القائد الذي يعامله بإنصاف وعدل، ويطلق على هذه المعاملة باسم العدالة التفاعلية (Masterson,et all 2000,P739)، وتسهم العدالة التفاعلية في تشكيل البعد العاطفي للثقة التنظيمية، لأن العدالة التفاعلية هي سمات المعاملة الشخصية المُتلقاة، وبما أن القائد هو المرجع المباشر الذي يعمل الفرد معه بشكل أعظمي، فإن الفرد يحلل الطبيعة العاطفية للقائد، ويعزو هذه العدالة إليه (Chhetri, P.2014,p176)، ونجد في العالم العربي مثلاً على العدالة التفاعلية المتسمة بالتعاليم الإسلامية، التي تركز على التواصل والانفتاح والاحترام المتبادل بين العامل والمدير، وبناءً على مبدأ نظرية رد المعاملة بالمثل، فإن العامل يردُّ العدالة التي يتلقاها في تفاعلاته اليومية عن طريق الثقة بالمشرف المباشر وبالمنظمة (Tlaiss & Elamin,2015,p1056).

2-4- أنواع الثقة التنظيمية

- تُصنَّف الثقة التنظيمية إلى عدة مستويات حسب المناهج المتبعة في تحليلها، كما يلي:
- المستوى الجزئي بين الأشخاص: ويُعنى بالميل الفردي للثقة التنظيمية.
 - المستوى الاجتماعي النفسي: ويُعنى بالعوامل المؤثرة والبيئة المحيطة بالأفراد.
 - المستوى الكلي المؤسسي: ويُعنى باختبار الغموض في التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد في الوسط الكلي أو المنظمة، (Agarwal,2013,p 24)
- ويمكن تصنيف الثقة التنظيمية تبعاً لمفهومها، حسب الأنواع التالية:
- تبعاً لأطرافها: كالثقة الشخصية وغير الشخصية:
 - فالثقة الشخصية هي تجاه الفرد العامل أو المشرف المباشر.
 - والثقة غير الشخصية هي تجاه كيان المنظمة ككل.
 - تبعاً لموضوعها: على أساس الكفاءة أو الصداقة أو التعاقد والاتفاق بين الطرفين.
 - تبعاً للسلطة: كالثقة العمودية والجانبية:

○ فالثقة الأفقية هي بين العاملين.

○ والثقة العمودية هي بين العامل ومديره (البدراي، 2010، ص55).

ويمكننا تصنيفها إلى نوعين أساسيين على الأساس التالي:

- الثقة التنظيمية الحسابية (المعرفية): تقوم على المنطق، والإدراك.
- الثقة التنظيمية بالعلاقات (العاطفية): تقوم على الروابط العاطفية، إلا أن الثقة المعرفية هامة في المراحل المبكرة من العلاقة، بناءً على معرفة قدرات الطرف الثاني، بينما الثقة العاطفية تحتاج إلى وقت أطول (Chhetri, 2014, p177).

هذا ويمكن اعتبار هذا التصنيف على الأساس التالي:

- الثقة التنظيمية المعرفية: الثقة بالمنظمة ككل.
- الثقة التنظيمية العاطفية: ثقة بالعلاقات الشخصية، إلا أن الثقة بالمنظمة ككل قد تؤثر على الثقة بالعلاقة الشخصية بين الأفراد، لكنها لا تحدد تماماً نوعية التفاعلات الاجتماعية في العلاقة (Dietz & Hartog, 2006, p562, p571).

بالمختصر فإن الثقة التنظيمية هي إما:

- ثقة بالتنظيم.
- أو ثقة بالعلاقات، أي أن الثقة التنظيمية تتجه حسب ارتباطها بالطرف الثاني، إما نحو التنظيم عامة كما في الوحدة أو المنظمة ككل، أو نحو الأفراد كما في زميل العمل أو المدير المباشر، وعلى الرغم من هذا المستوى من التجريد، إلا أن العاملين ينسبون الصفات الإنسانية إلى منظماتهم بنفس الطريقة التي ينسبونها إلى الأفراد، فيعززون القيم والمبادئ الأساسية للمنظمة (Thompson & Gill, 2015, p7).

ويمكن تعداد بعض أنواع الثقة التنظيمية كما يلي:

- عمياء: وهو نوعٌ شائعٌ، وفيها يثق الفرد بصورة مستمرة في مواقف يوافق فيها غالبية الأفراد على عدم ضمانها، (Mayer, 1995, p715)، ويكون الفرد عرضة للاستغلال مع رفضه للاعتراف أن من الممكن إيذائه واستغلاله،
- أساسية: هي وجود القدرة والرغبة في التعامل مع الأفراد دون الإفراط في الشك.
- بسيطة: هي الغياب الكامل للريبة كأن يتميز الطرف الواثق بالسذاجة

- **حقيقية:** هي إدراك الطرف الواثق للمخاطر المتأتية من الثقة الجيدة بالأفراد، مع الرغبة في مواجهة سمة غياب الثقة التنظيمية والتغلب عليها (Starnes,et all,p4)

ويمكن ذكر أنواعاً أخرى:

- **أولية:** تظهر في وقت مبكر من العلاقة بين الطرفين
- **طويلة:** تظهر بناء على التجارب الفعلية بين الأطراف مع مرور الوقت (Swift & Hwang,2013,p24)

كما ونُميز النوعين التاليين:

- **الروتينية:** منشأها ثقافة المنظمة التي تعكس أنظمة اتخاذ القرارات المركزية، ونظام داخلي للمكافآت والتعويض، وتتماشى مع علاقة الفرد الطويلة الأجل، والبعيدة المدى معها.
- **العامة:** منشأها سمعة المنظمة، ووفرة الموارد فيها (Paliszkiewicz, 2012,p207).

2- 5- أبعاد ومكونات الثقة التنظيمية:

تتعلق أبعاد الثقة التنظيمية ببن طرفين إما بناءً على الطرف الأول (الواثق)، أو بناءً على الطرف الثاني (الموثوق به)، وفق الأبعاد التالية:

- قد تظهر الثقة التنظيمية أحادية البعد بناءً على توقعات إيجابية أو سلبية من الطرف الأول، إيجابية تعني الميل لنسب النوايا الحسنة إلى الطرف الثاني، والتعامل معه على هذا الأساس بالمقابل، التوقعات السلبية، هي الخوف منه والميل إلى نسب النوايا السيئة إليه، والخشية من التأثير بأقواله وقراراته وسلوكياته (Lewicki,McAllister & Bies ,1998,p.439)
- أو قد تظهر بثلاثة أبعاد: هي الثقة تجاه المشرفين وتجاه زملاء العمل وتجاه إدارة المنظمة (خوين، 2015، ص129).
- أو تعتمد على مفهوم استحقاق الثقة: حيث يتأثر هذا المفهوم:
- أولاً: بميول أو قابلية الطرف الأول للثقة.
- وثانياً: بعوامل ظرفية تتبع طبيعة العلاقة فيما بينهما، والتوقعات حسب الموقف أو الحالة، أي التوقعات تبعاً لما يفكر به أو ينوي به أو يشعر به الطرف الثاني حيال الطرف الأول، (Payne & Clark 2003;e.g.,p129)، مع الأخذ بالاعتبار قبول الموقف الضعيف والخسائر المتأتية من عدم مطابقة التوقعات من تصرفات الطرف الثاني، وتستخدم لتقييم جدارة

الطرف الثاني بالثقة به، (Searle,et all,2011;e.g.,p145)، ويتجاوب الطرف بالأول بتحديد سمات شخصية يعتقد (تبعاً لخبراته السابقة في التفاعل والاندماج الاجتماعي)، أن الطرف الثاني يمتلكها ويُطلق على عدد واسم هذه السمات أبعاد الثقة التنظيمية، (Payne & Clark,1997,p205)، فقد تتعدد الأبعاد كالانفتاح، وامتلاك القدرات اللازمة، والرعاية والاهتمام، والموثوقية، (Mishra & Mishra,2013,p18)، والشفافية واللفظ والخبرة الشخصية (Lewika,2017,p73).

بهذا يمكن تصنيف أبعاد الثقة التنظيمية في نموذجين:

- نموذج غير شائع، كما في نموذج رولان (Rawlins,2008)، لأنَّ الثقة ليست شعور وإنما قبول واعٍ بالاعتمادية في العلاقة مع الطرف الثاني، وبهذا يتَّضح مكونين للثقة التنظيمية:

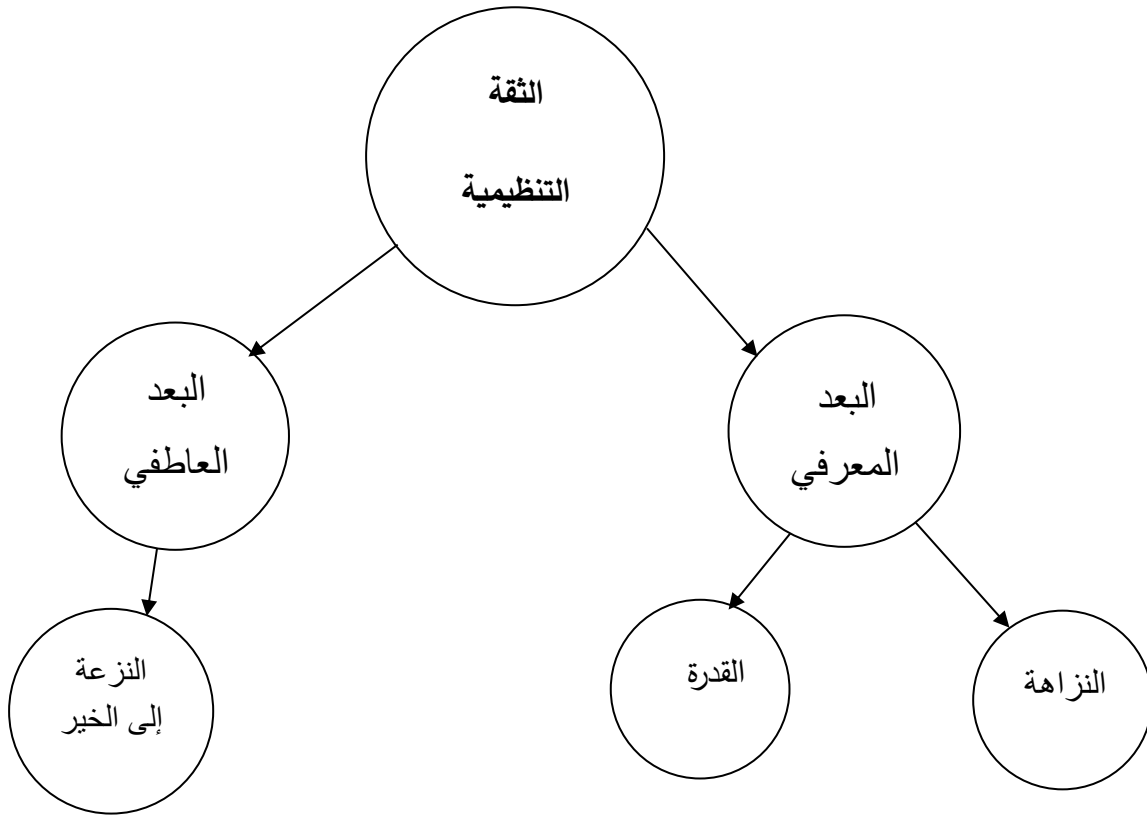
- مكوّن شخصي: وهو التفضيل أو الميل للثقة (Rawlins,2008,p4)،
- مكوّن معرفي: أي الاعتقاد والحكم على جدارة الطرف الثاني بالوفاء في الالتزامات، والمسؤوليات المترتبة عليه، وأنه سيعامله بشكل منصف، (Cuce,2016,p60)، ويظهر نتيجة التواصل الفعلي، والعلاقة الواقعية مع الطرف الثاني، كما في خبرة التفاعل معه التي توضح العلاقة فيما بين الطرفين (Swift & Hwang,2013,p24)، ويضم أبعاد: النزاهة، وقدرة الطرف الثاني. (Agarwal, 2013,p26). (والعدالة وحسن النية، والوفاء بالوعود) (Rawlins,2008,p5)

- وأضاف باحثون نموذج آخر يضم مكوّن ثالث، وهو:

- مكوّن عاطفي مؤثّر: وهو رابط عاطفي يتجاوز العلاقة المهنية في العمل، (Cuce,2016,p60)، نتيجة للإشارات والتلميحات الشخصية من قبل الطرف الثاني والتواصل الحسي معه، (Swift&Hwang,2013,p24)، ويضمُّ أبعاد: الاهتمام، الرعاية، أو نزعة الخير من الطرف الثاني تجاه الطرف الأول (Agarwal, 2013,p26)، والاحترام، وإنَّ النموذج الأشمل هو النموذج الثقافي، وهو أفضل من النموذج الذي قدمه رولان (Rawlins,2008)، الذي يعتمد فقط على المكونات المعرفية في بناء ابعاد ومكونات الثقة التنظيمية، لأنَّه لم يشمل على كل مكوناتها (McLeary2015,p13,20)

ويوضّح الشكل التالي بعدي الثقة التنظيمية ومكوناتها:

الشكل رقم 3 أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر : إعداد الباحثة

فكما أنَّ القدرة هي بعد للثقة التنظيمية، يشمل التقييم المنطقي لمهارات ومعارف الطرف الثاني، والنزاهة هي بعد يُستخلص بطريقة مجدية من سماته، وتشكّلان المكون معرفي للثقة التنظيمية، فإنَّ نية عمل الخير هي رابط عاطفي مع مشاعر الطرف الثاني، بحيث يلتمسها الفرد في دوافعه، مما يجعله مستحقاً للثقة به، ليشكّل من جهةٍ أخرى المكوّن العاطفي للثقة التنظيمية أيضاً (Chhetri,2014,p175)، ونذكر على سبيل المثال في المنظمة: إنَّ الانطباع لدى العامل بأن المشرف يشاركه بالمواقف والتفضيلات، يسهم في تشكّل مستوى معين من بعد النزعة للخير عن المشرف، والمكوّن العاطفي من جهة، أيضاً معرفة العامل أن أفعال المدير هي نتيجة أوامر عليا، كما في اتخاذه قراراً غير منسجم مع قرارات معينة، يسهم في تشكّل مكون النزاهة تجاه المدير من قبل الفرد العامل، والبعد المعرفي من جهةٍ أخرى (Mayer ,1995,p727).

وسنتناول فيما يلي تعريفات لبعض الأبعاد:

• القابلية للتنبؤ (الاتساق): وهو الانسجام بين الاعتقاد من جهة، وبين السلوك المتوقع من الطرف الثاني من جهة أخرى، في موقف معين جيد كان أم سيئ، وقد اندمج هذا البعد مع بعد النزاهة، هذا وإنَّ الموثوقية، وأداء الأفعال بالتطابق مع الوعود، يرتبطان ارتباطاً وثيقاً مع هذا المكون. (Ozmen,2018,p9).

• الرعاية: حيث تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين، من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم (د.محمد فارس، 2011، ص 170).

• طبيعة التوقعات: إنَّ الشعور بالاطمئنان من التعامل ليس نتيجةً حتميةً له، وإنَّما نتيجة تقييمات الفرد لمجموعة متغيرات تنظيمية متعلقة بالأفراد الآخرين، فعندما تكون التوقعات السلبية أكيدة، عندئذ يكون الشك، وتنعدم الثقة في المنظمة. (البدراي، 2010، ص 52)

• النزعة للخير: هي سمة شخصية تعكس اندفاع ومدى لطف الطرف الثاني تجاه الطرف الأول الذي يثق به، ناتج عن قلق حقيقي على كونه بأفضل حال (Dietz & Hartog,2006,p560).

• الجدارة: هي قدرة الفرد على أداء الأعمال بنجاح والناجح ومهارة، كما تعرف باسم الفعالية الذاتية. (Spreitzer,1995,P1443).

بهذا فإنَّ بعد الثقة التنظيمية تجاه المنظمة، يتأثر بأبعادها تجاه المشرف، (Paliszkiewicz,2012,p206)، أو تجاه العاملين، لأنَّ وجود سمات معينة لدى المشرف كما في: الاتساق، والتواصل الصحيح، وإظهار الاهتمام بالعامل، هو هام وضروري لبناء الثقة التنظيمية تجاه المنظمة أيضاً، هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى فإنَّ موقف العاملين الآخرين كما في قول الحقيقة، السلوك المسؤول، التواصل الفعال، دعم زملاء العمل، تقديم المعلومات عن المخالفات التنظيمية، والشعور بالمسؤولية له دور أيضاً في بناء الثقة التنظيمية تجاه المنظمة ككل (Paliszkiewicz, 2013,p2).

يمكننا القول بأنَّ الثقة التنظيمية هي ميل طرف أول للثقة، واستحقاق طرف ثاني لها بما يطلق عليه اسم سمات الثقة التنظيمية، وتصنّف السمات في بعدين معرفي يضم متغيرات النزاهة والقدرة والعدالة والصدق، وعاطفي يضم متغيرات النزعة إلى الخير والاحترام، تتمثل هذه السمات لدى المديرين كما في الإصغاء للعامل والاهتمام برأيه والالتزام بالمبادئ الأخلاقية، أو لدى العاملين كما في اعتماد الصراحة بين بعضهم البعض، وقول الحقيقة لو كان لها تأثير سلبي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

❖ المبحث الثالث : العلاقة بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية

○ تمهيد

○ دور الهوية التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية

○ دور الثقة التنظيمية في تعزيز الهوية التنظيمية

○ العلاقة المتبادلة بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية

المبحث الثالث: العلاقة بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية:

تمهيد

يصف كل من الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية، نوعان من المفاهيم الغامضة لظواهر مجردة في السياق التنظيمي، إلا أنهما مرتبطان مع بعضهما، فالأفراد هي التي تخلق وتحافظ على هذه المفاهيم من خلال التفاعل الاجتماعي (Puusa, & Tolvanen, 2006, p32)، كما نلتبس التداخل بين مفهومي الهوية التنظيمية، والثقة التنظيمية، لأنهما يمثلان موقفاً تجاه المنظمة، يحدّد انطباعات ومشاعر وتقييمات الأفراد لسمات جوهرية عنها، في سبيل تحقيق الهدف نفسه، وهو مساعدة العاملين على إيجاد شخصيتهم التنظيمية، وحضورهم اليومي من خلال القيام بواجباتهم (Ng, T.W., 2015, p155)، وأدوارهم في العمل بجدية، مع بذل الوقت والجهد لإتمامها (Paliszkiewicz, 2012, p206).

3-1 دور الهوية التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية:

تُعرّف الثقة التنظيمية بأنها انطباع الفرد عن مصداقية المنظمة، من خلال تحقيقها أبعاد الشفافية، النزاهة، الجدارة، اللطف، الموثوقية، كما من خلال الخبرة الشخصية والهوية التنظيمية (Lewika, et al, 2017, p, 72, 73)، أي أنّ الهوية التنظيمية اعتبرت بعداً من أبعاد الثقة التنظيمية (McLeary & Cruise, 2015, p10)، وجزءاً من الانطباعات عن استحقاقها للثقة التنظيمية (Ugwu, et al, 2014, p 380)، (Ozmen, 2018, p6) هذا من جهة، كما أنّ توافق الأفراد -الذي هو مفهوم الهوية التنظيمية -مع السمات التنظيمية، كما في القيم الثقافية والافتراضات الضمنية التي تحملها مجموعة معينة، ومع الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما في القواعد التي تؤخذ بها القرارات المركزية واللامركزية، يرتبط مع مفهوم استحقاق المنظمة للثقة التنظيمية لها (Agarwal, 2013, p28) من جهة أخرى، وتعدّ الهوية التنظيمية آلية هامة لبناء الثقة التنظيمية، أي أن التفاعلات فيما بين أفراد المجموعة الواحدة، هي المسؤولة عن سلوك الثقة التنظيمية من خلال عمليتين مختلفتين، حيث يثق بعض العاملون بالأفراد الذين يشتركون معهم بهوية تنظيمية خاصة بهم، بينما لا يثق بعضهم الآخر بغض النظر عن هذا المفهوم، ما يبرر هذا الاختلاف هو اختبار الأفراد لتمييز بعضهم البعض على أساس التحيز لمن يملكون الهوية التنظيمية الخاصة ذاتها، وليس الاعتقاد باستحقاق الطرف الثاني للثقة التنظيمية، وبالتالي

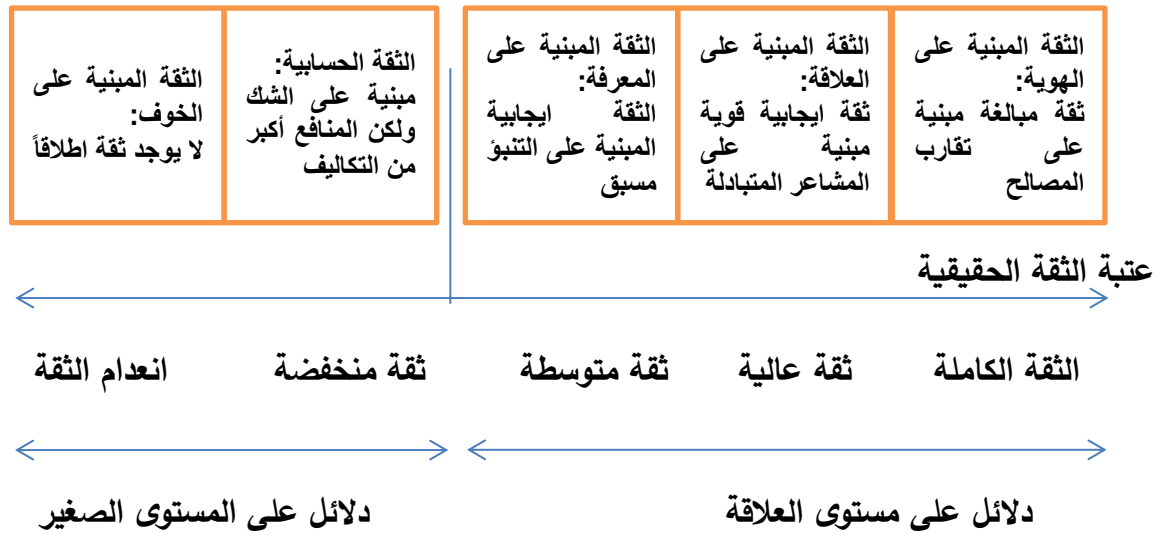
فإنَّ مصدر سلوك الثقة التنظيمية هام في حالتي التمييز أو الاعتقاد على حد سواء، لأنَّ الأولى تعكس تفضيلات الفرد، بينما الثانية تعكس نمطيّة تفكيره (Hernandez&Minor,2015,P33) كما يلي:

- فينخرط العامل في سلوك الثقة التنظيمية لأنَّه يتوقع رد المعاملة بالمثل، عن طريق العضو في المجموعة نفسها، لوجود هوية اجتماعية مشتركة معه، وبالتالي ظهور هوية تنظيمية مميّزة، تؤثر على سلوك الثقة التنظيمية لديه، حسب نموذج تحديد تأثيرات الهوية الاجتماعية (SEDI).
- أو يكون الطرف الثاني مستحقاً للعلاقة به وانطباع الجدارة عنه، بوجود هوية شخصية وفردية له في المنظمة، من خلال تميّزه في المجموعة (Tanis&Postmes,2005,P3,10) وسنأتي على دراسة النوع الأول الثقة التنظيمية على أساس الهوية التنظيمية، لما له من علاقة بالبحث:

أ. نشأة الثقة التنظيمية على أساس الهوية التنظيمية

هي أعلى شكل من أشكال الثقة التنظيمية، عندما تتطور العلاقة وتتضج، حيث أنَّ الحد الأدنى من النوعين الأولين المعرفيين (الثقة التنظيمية الحسابية والقائمة على المعرفة)، ضروريان لتطور النوع الثالث العاطفي للثقة التنظيمية على أساس الهوية التنظيمية، حيث يتم تقييم العادات السلوكية للطرف الثاني محل الثقة التنظيمية، وملاحظة استجاباته العاطفية، فيتبنّى الطرفان هوية تنظيمية مشتركة، ويدمجان مصالحهما مع بعضهما البعض في حالة مودة تامة ووحدة كاملة، لتسمى الثقة التنظيمية القائمة على الهوية التنظيمية بالثقة الاجتماعية القائمة على الهوية التنظيمية (Dietz, Hartog,2006,p564) لأنَّ أساس هذه الثقة هو مدى التشابه والنزعة إلى الخير بين الأطراف، وليس بسبب وجود سلطة عليه، أو بسبب خوفه من خيانة متعمّدة وطوعية لمعتقداته وتوقعاته من قبل الطرف الثاني، (Thompson & Gill,2015,p6)

الشكل رقم 4 مراحل تطور الثقة التنظيمية



المصدر (Dietz, Hartog, 2006, p563)

ب. الثقة التنظيمية على أساس الهوية التنظيمية:

وفيها يستوعب كل طرف تفضيلات الثاني، وتسود القيم المشتركة والاعتمادية فيما بينهما، وتتوافق أفعالهما بشكل مستمر مع الرؤية المشتركة للمنظمة دون رقابة، مما يمكن من تطابق التفكير والمشاعر والتجاوب بينهما (Pembroke, 2008, p51)، وبآلفهما معاً عند اتباع القواعد الأخلاقية للمجموعة نفسها، فإن الهوية الاجتماعية المشتركة بينهما تُحفّز الانطباعات الإيجابية، والتفكير المعرفي كل منهما عن الآخر مما يسمح بتشكيل توقعات إيجابية عن سلوك الطرف الثاني بمثابة امتداد عن ذات كل منهما، دون الدخول في تعقيدات حسابية ضمنية، ودون جمع مستمر للمعلومات، وتحقيق حالة اليقين أو التأكد لديهما عن المحيط حولهما، دون الحاجة لوجود دليل واضح (Kasten, 2018, p4)، وبإدراك التوافق بين سمات بعضهما كفردين في نفس الفريق، يتحدد مستوى عالي من الاستقرار والتوازن على المستوى الشخصي بينهما، ليتم تبادل المعلومات والمعارف بحرية وانفتاح، ويعزز هذا التواصل الثقة التنظيمية، ليؤدي فيه التفاعل السابق ذكره دور القبول والرفاه الاجتماعي حسب نموذج هوية الفريق النفسية الاجتماعية الصحيحة (Han, 2010, p24).

ت. الهوية التنظيمية بمثابة محدد للثقة التنظيمية:

نتبين أنَّ الهوية التنظيمية هي أقوى محددات الثقة التنظيمية بحسب:

• نظرية الهوية الاجتماعية:

درست أثر الهوية التنظيمية على سلوكيات إيجابية متعددة، من خلال أن الهوية التنظيمية هي مفهوم نفسي يصف العملية التي يقوم بها الفرد باستيعاب سمة الطرف الثاني في فريق العمل، وتحويله إلى نموذج عملي، يستخدمه للتعرف على علاقته مع أفراد الفريق، فتنتقل الثقة التنظيمية بسبب الثقة بأفراده، إلى الثقة بالمجموع ككل، ويؤثر البعد العاطفي لهوية الفريق، على بعد الثقة التنظيمية تجاه المنظمة (Dumitru,2015,p162,165,166)، لأنَّ الانتماء إلى المجموعة يتعلق بمشاعر إيجابية تجاه أفرادها، وتسود حالة سلمية تكون فيها الهوية التنظيمية هي المسؤولة عن حالة التحبب في المجموعة، ويمكن التصنيف الذاتي للأفراد في مجموعات، من إيجاد التشابه معها، عن طريق إحساسهم بالعضوية الاجتماعية للأفراد، لتكون النتيجة بأنَّ تقييمات الثقة التنظيمية وأحكامها مردها البعد العاطفي للهوية التنظيمية (Voci,et all,2006,p280).

لكن حين يدمج الفرد مفهوم علاقته الشخصية بالأفراد في مفهوم انطباعه عن ذاته، من خلال الهوية التنظيمية الجماعية، الذين بدورهم يندفعون إلى إرضاء حاجتهم بالانتماء عن طريق تقوية تعلُّقهم من خلال تراكم روابطهم الشخصية مع بعضهم البعض (Cooper & Thatcher,2010) ويمتلكون معلومات ومعارف مميزة عن جدارة واعتمادية بعضهم البعض، يتعزَّز البعد المعرفي الثقة التنظيمية، ويستخدم بعدها لتحديد الشريك المناسب لتعزيز بعد الثقة العاطفي معه (Schaubroeck,2013,p1152)، هذا وإنَّ المعلومات المتاحة للأفراد لكونهم أعضاء في المجموعة فيها، ترشدهم إلى الإجراءات الواجبة اتخاذها، من ناحية اختيار الأفراد المناسبة في الاعتماد عليهم بعلاقة الثقة التنظيمية، ويتطور العلاقات، تتوفر معلومات أكثر لتقييم من هم خارج المجموعة، وتحل الثقة التنظيمية محل التحيز، لذلك فإن التعاون بين المجموعات تحت ظل هوية تنظيمية موحدة، يخفِّض التحيز تجاه الأفراد خارج المجموعة، محققاً زيادة الثقة التنظيمية بهم (Montoya,et all,2011,p802)، إلَّا أنَّ اعتبار الهوية التنظيمية هي محدد للثقة التنظيمية بالأفراد ليس معممًا، فمرحلة الاندماج الاجتماعي

الأولى للفرد، (أي بين الست إلى الثمان أسابيع لدخول الفرد إلى المنظمة)، هي مرحلة تغيرات وتحديات نفسية متعددة، والمعتقدات التي يحملها مسبقاً عن مهنته وكيفية العمل في المنظمة، لها أثر هام على دمج خبرته الجديدة في معنى الهوية التنظيمية لديه، وتطوير مفهوم استحقاقها للثقة التنظيمية (Smith,et all,2017,p506)،

• نظرية التبادل الاجتماعي :

لابد من اعتبار الاعتماد المتبادل بين الأفراد لفهم طبيعة العلاقة بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية، حيث نعتمد على بعضنا للحصول على موارد معينة، وفي المقابل يجب تقديم مكافأة ما، وتفاعل مع بعضنا لتحقيق ما نعتبره منفعة لنا، لكن الشخص الآخر يحصل أيضاً على ربح، بفعل ذلك تنشأ علاقة اعتماد فيما بيننا، (Redmond,2015,p16)، وبهذا يكون رد المعاملة بالمثل بمثابة علاقة اعتماد متبادل، تتطلب تعاملاً ثنائياً الاتجاه (شيء ما يُعطى وشيء آخر يُعاد)، وإنَّ الموارد المتبادلة ليست محددة ببضائع وسلع مادية فقط، لكن أيضاً بقيم رمزية كالقبول والمكانة الاجتماعية، وتقسم حسب النتيجة المؤدية إليها إلى :

- اقتصادية مادية: تشبع الحاجات المالية والملموسة
- اجتماعية عاطفية: وتتجه النتائج الاجتماعية العاطفية إلى إشباع حاجة الفرد لتقدير الذات ورفع كرامته (Cropanzano & Mitchell,2005,p881,876). وتشير النتائج الاجتماعية العاطفية إلى حالة الفرد في تآلفه مع المجموعة، وترتبط بمنافع غير ملموسة، وتعطيه سمة خاصة وشخصية في المجموعة، وبمرور الوقت يتحدد سلوك الفرد بفعل سلسلة التفاعلات التبادلات التي تولد المنفعة ذات القيمة التي يحتاجها، والمنافع غير الملموسة التي يتطلَّع إليها، بحيث تتطور جودة العلاقة في أعلى مستوياتها في الثقة التنظيمية على أساس الهوية التنظيمية، ويتمُّ التواصل العاطفي بناءً على استيعاب الأفراد، بحيث كلما اعتمد الأفراد على علاقة التبادل هذه، كلما تعززت الثقة التنظيمية لديهم (Mitchell,et all,2012.p104).

ختاماً يمكننا دمج نظريتي الهوية الاجتماعية، والتبادل الاجتماعي، لفهم العلاقة بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية كمفاهيم جوهرية في العلاقة بين الفرد والقائد على سبيل المثال: حيث تعمل الهوية التنظيمية الموحدة للأفراد مع القائد على تعزيز احترام الذات، والقيمة المعنوية للفرد، مما يشكِّل معتقدات وحالة تآلف ومواقف مشتركة بحسب نظرية الهوية الاجتماعية، يعكسونها حسب نظرية

التبادل الاجتماعي عن طريق المشاركة بسلوكيات اجتماعية إيجابية، كردة فعل ومعاملة بالمثل تجاه القائد، تجعلهم يثقون به (Lee,2016,p1794)، ويمكن فهم العلاقة أيضاً في نظرية الدعم أحد أنواع التبادل الاجتماعي، في العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة، عند شعور العامل بأنه مُقدراً ومهماً بشأنه من قبل المنظمة، وعندما تفي بالتزاماتها تجاهه، تتعزز الثقة التنظيمية لديه تجاهها، (Wayne,2005,p83).

3-3 دور الثقة التنظيمية في تعزيز الهوية التنظيمية:

تمهيد:

ميّزنا تطوّر مستويات الثقة التنظيمية من الحسابية على أساس الردع أو الخوف من العقاب، إلى معرفية على أساس المعلومات عن الطرف الثاني والتنبؤ بسلوكه وفقاً لذلك، إلى الثقة التنظيمية على أساس الهوية التنظيمية التي فيها يقدّر الأفراد رغبات بعضهم البعض ويشتركون بالنوايا نفسها تجاه بعضهم (Han,2010,p24)، بحيث تؤثر الهوية الاجتماعية المشتركة كمفهوم نفسي على توقعات بعضهم البعض اللازمة لعلاقة الثقة التنظيمية، إلا أن الروابط بين هذا المفهوم الاجتماعي والتفاعل اللازم ليست ذات اتجاه واحد (Kasten,2018,p4,8)، ففي هذا المستوى يندمجون مع الأفراد الآخرين بتطوّر هوية المجموعة لديهم مع مرور الوقت من خلال الثقة التنظيمية أيضاً (Han,2010,p24).

أ. أثر الثقة التنظيمية على الهوية التنظيمية:

تؤثر الثقة التنظيمية على الهوية التنظيمية كما يلي:

- إنّ الانطباع عن أهلية الأفراد للثقة التنظيمية يمثل دليل واضح للتشابه في المجموعة، كما أنّ الاهتمام بتقييمات بعضهم البعض كمستحقين للثقة التنظيمية، يعزز التلاحم ويحفز مشاعر إيجابية وحاجة عاطفية يسعى الأفراد إليها، ويؤكد قبول الطرف الثاني (الموثوق منه) كعضو في المجموعة (Skinner,et all,2014,p210).
- إنّ الهوية التنظيمية للعاملين تزيد معدل الثقة التنظيمية لديهم، حيث تمكّنهم الهوية التنظيمية من فهم سمات المنظمة وإقامة الروابط معها هذا من جانب، ومن جانب آخر فإنّ مناخ الثقة

التنظيمية يحقق تآلف العاملين مع منظماتهم أيضاً، فيصبحون واحداً معها، وبالتالي تربطهم علاقة بالمنظمة، تخص مفهوم الهوية التنظيمية (Kaya,İleri,&Yücel,2017,P6).

- الثقة التنظيمية تدعم إيمان الفرد بأنه ليس في موقف ضعف وأقل عرضة للاستغلال، فتتاح له فرصة التركيز على واجبه في العمل، دون الحاجة لمعالجة كل معلومة جديدة تنشأ، نتيجة الاطمئنان في البيئة المعقدة والغامضة المحيطة، انطلاقاً من اعتقاده أن الأمور يمكن أن تسير على ما يرام من شخص ثاني بالنيابة عنه، رغم أن النتائج الحالية أقل من المتوقعة (Thompson&Gill,2015,p5)، فيتآلف أكثر مع دوره الاجتماعي في المنظمة، مما يشبع حاجته للأمان (Walumbwa,et all,2011,p206) ويؤثر على هويته الاجتماعية.

ب. الثقة التنظيمية بمثابة محدد للهوية التنظيمية:

- وفي ظل التبادلات غير الملموسة، يظهر أثر عدالة إجراءات المنظمة أحد محددات الثقة التنظيمية، حسب موقف الأفراد من الفرص المتساوية، باعتبارها مدخلات كافية للالتزام التنظيمي (Cropanzano & Mitchell,2005,p878)، كما يؤثر هيكل وترتيب الإجراءات في المنظمة، على التبادلات بين الأفراد، بتطوير مشاعر وتعلق عاطفي، بحيث يصبح الرابط الاجتماعي بمثابة هدف أو قيمة جوهرية، يؤدي إلى الالتزام تجاه العلاقة أو المجموعة ككيان اجتماعي، حسب نظرية تماسك العلاقات للولر (Relational Cohesion, Lawler) (Cook,et all,2003,p63)، وبالتالي فإن تحقيق العدالة التنظيمية أحد أبعاد الثقة التنظيمية، ينعكس على التزامهم بها، وتفعيل دور المورد البشري فيها، ويعزز الهوية التنظيمية لديهم، وبالتالي يتحسن أداء المنظمة كلها (Chen,et all,2015,p13,14).

- إنَّ رغبة الفرد بالأمان وتقليل الغموض المحيط به، وانطباعاته عن المنظمة، التي تشكّل صميم الثقة التنظيمية، هي أيضاً محددات للهوية التنظيمية (Campbell & Im,2014,p4) هذا ويختلف أثر التفاعلات الاجتماعية اللازمة لتشكّل الثقة التنظيمية تجاه الأقران (زملاء العمل) والقادة على المفهوم النفسي للهوية التنظيمية، كما يلي:

○ تجاه المنظمة:

الثقة التنظيمية سوف تعزز شعور الفرد بالانتماء، والروابط مع المنظمة، لتزيد الهوية التنظيمية لديه (Dai & Qin,2016,p50)، على سبيل المثال: أعمال المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المنظمات، تعطي إحياء إيجابي للعاملين عن قيمها المعنوية ومواقفها الأخلاقية، فتعزز الثقة التنظيمية لديهم، مما يدعم عملية تصنيف أنفسهم من خلال انتمائهم لها، فتعكس عليهم سماتهم المشتركة معها، وبالتالي فإن الثقة التنظيمية متغير أساسي لبناء علاقة طويلة الأجل مع المنظمة، ومكون هام لتحفيز الهوية التنظيمية لديهم (Islam,et all,2018,p158) .

○ تجاه أقران العمل:

إن الانطباع عن استحقاق أفراد الفريق للثقة التنظيمية، يمكن أن يقود إلى موقف كلي من المنظمة، وبهذا فإن خبرة العمل معه، تحدد تقييم الفرد للمنظمة، التي فريقه هو جزء منها (Dumitru,2015,p166)، كما يؤثر الأقران دعم عاطفي وشعور الانتماء للمجموعة، بحيث يكون للوافد الجديد عدة أقران، يختار الأنسب منهم لتبادل اجتماعي عالي الجودة، ويشاركهم الانطباعات عن بيئة العمل، فيتشكل رابط عاطفي ينتقل إلى المجموعة الأكبر أي المنظمة، بطرق تختلف عن القادة الذين يجسدون قيم المنظمة، فيؤثرون على الهوية التنظيمية من خلال رابط نفسي عن طريق احترامهم وتوافقهم مع القيم (Schaubroeck,et all,2013,p1153).

○ تجاه القادة:

حسب نموذج لاي (Lai) إن العنصر الحاسم في الهوية التنظيمية، هو الوعي بسمات الثقة التنظيمية لدى القائد، التي تجعل الفرد يشعر بالتقدير والاحترام، لأن التواصل مع القائد، والمعرفة بقدراته، والإلمام بإمكاناته، تولد معدلات مرتفعة لتقييم استحقاقه للثقة التنظيمية، يليها اتساقه (تطابق أقوله مع أفعاله)، ونزاهته المتعلقة بأخلاقه، وبهذا فعند انحدار معدل القيم الأخلاقية لدى القائد، يوحى لطفه واهتمامه، بأنه قلة إخلاص ونفاق من قبله، وبأنه لن يتحمل مسؤولياته الحالية في الوقت اللازم (Tseng,et all,2005,p301)، وبهذا فإن المنظمة لو أرادت وجود عاملين راغبين في البقاء فيها، عليها الأخذ بالاعتبار مفهوم الهوية التنظيمية لديهم أي توحدهم معها، نتيجة تقييمهم لقادتها فيما يخص بعد الثقة التنظيمية بهم، وبالتالي تظهر الثقة

التنظيمية كمحدد للهوية التنظيمية (Kitapçı, 2005,P40)، كما يلعب نمط القيادة دوراً في التأثير على الهوية التنظيمية، وسنذكر نمطين:

✓ نمط القيادة التحويلية:

تلعب دوراً قي التأثير على هوية المجموعة من خلال الثقة التنظيمية بالقائد وبالمجموعة، حيث يؤثر هذا النمط كأحد محددات الثقة التنظيمية على تآلف عالي مع القائد، كما يؤثر حسب نظرية الذات لشامير (Shamir,et all,1993) على الأتباع (دوافعهم، ونتائج سلوكهم)، ومن ثمَّ على الفعالية الذاتية وتعمق الهوية التنظيمية الأفقية ويتآلف المجموع (Nubold,2015,p247)

✓ نمط القيادة الأخلاقية:

نمط فعّال في إدارة تحمل المسؤولية من قبل الأفراد، لأنهم يشعرون بالالتزام بتفضيلات القائد كعرفان بالجميل، ويستوعبون قيمه ومعتقداته، وباستخدامه برامج تنمية القيادة المناسبة كالتغذية الراجعة والتعلم بالعمل، يتحفزون إلى اتباع سلوكيات إيجابية للثقة التنظيمية به، وإيجاد هوية تنظيمية لهم من خلاله (Lee,2016,p1800).

3-4- العلاقة المتبادلة بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية:

نذكر أخيراً أنَّ الهوية التنظيمية ضرورية لبناء الثقة التنظيمية، وبشكل مشابه الثقة التنظيمية ضرورية لدعم الهوية التنظيمية، وبالتالي وجود الأعضاء في مجموعات، وتحقيق هوية مشتركة في وحدة العمل يوجب الثقة التنظيمية، من ناحية أخرى، من دون هوية مشتركة، فإنَّ الثقة بالأفراد أمراً صعباً، وبالتالي ليس المهم كيف بدأت العلاقة؟ بالهوية التنظيمية أم بالثقة التنظيمية؟ بل يجب الأخذ بالعلم أنَّه بمجرد بناء أحدهما سيعقبه الآخر، فلا بد من الاهتمام بالإجراءات العملية لترسيخ هذين المفهومين ، لذلك ينبغي الاستثمار في الجزء المادي من الموارد البشرية لتوليد تأثيرات طويلة الأجل، بتعزيز الثقة بالمنظمة وتأسيس هوية للأفراد فيها، بدلا من التركيز على استراتيجيات قصيرة الأجل كجذب الموظفين المميزين في سوق العمل (Wu,et all,2012,p177).

بهذا يمكننا القول أنَّ الهوية التنظيمية محدد هام للثقة التنظيمية، لأنَّ الثقة وفق هذا المفهوم تتحقق إما بسبب الاعتقاد بأنَّ الطرف الثاني يمتلك هوية فريدة أو سمات مميزة تدعوه إلى الثقة به، أو بسبب شعور الفرد بالتقدير الذاتي من خلال قيمة المجموعة التي ينتمي إليها أو تعزيز الهوية الاجتماعية لديه، فتكون الثقة التنظيمية بمثابة التزام من الفرد برد المعاملة بالمثل نتيجة شعور التآلف مع المجموع أو الهوية الاجتماعية هذا من جهة، ومن جهة أخرى إنَّ الثقة التنظيمية هي محدد للهوية التنظيمية لأنَّ تعزيز احترام الفرد من قبل القائد بمثابة بعد من أبعاد الثقة التنظيمية، يكشف عن سماته الأخلاقية، ويعزّز توافق القيم وشعور التقدير الذاتي فتتعرّز الهوية التنظيمية لديهم.

الفصل الثالث

الإطار العملي

❖ المبحث الأول: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

- أساليب جمع البيانات
- أداة البحث الميدانية
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
- اختبار ثبات وصدق أداة القياس المستخدمة في البحث
- توصيف متغيرات البحث
- اختبار فرضيات البحث
- اختبار الفرضية الأساسية
- اختبار الفرضيات الفرعية

المبحث الأول: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1-1- أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات، المصادر الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة.

1-2- أداة البحث الميدانية

تم استخدام الاستبانة في جميع البيانات، حيث تم توزيعها على (112) شخص، وتم استبعاد استبانتين لعدم إجابة الأشخاص على الأسئلة المطروحة، كما تضمنت بعض الاستبانات على بعض الأسئلة الغير مجاب عنها والتي تم أخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التحليل الإحصائي. وتضمنت الاستبانة على قسمين :

- القسم الأول: يعبر عن الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).
- القسم الثاني : تضمّن فقرات متغيرات الدراسة (الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية)، هذا وقد استمدت الباحثة مفردات الإستبانة من دراستي (JOHNSON,et all,2013)،(Mael&Ashforth,1992) لما يخص قياس متغيرات الهوية التنظيمية، ودراستي (Dietz& Hartog, 2006)، (KDPaine & Partners,2003) لما يخص متغير الثقة التنظيمية.

1-2-1: قياس متغيرات الدراسة: استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، فيما يخص

قياس القسم الثاني من الاستبانة،

وذلك على الشكل التالي :

الجدول رقم (3) مقياس ليكرت الخماسي

درجات الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثة

كما تم تحديد دوال الفئات في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس من خلال العلاقة :

• أكبر قيمة في تدرج المقياس - أصغر قيمة في تدرج المقياس = $4 = 1 - 5$

• طول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس = $0.80 = 4/5$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وكون الإجابات تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، فمن الوسط أن تظهر الإجابات كما يلي:

الجدول (4) المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الوسط الحسابي	درجة التوفر	التقدير
[1,1.80]	قليلة جدا	غير موافق بشدة
[1.81,2.60]	قليلة	غير موافق
[2.61,3.40]	متوسطة	محايد
[3.41,4.20]	كبيرة	موافق
[4.21,5]	كبيرة جداً	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات برنامج الـ SPSS

1-3 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، واستخدمت الباحثة الأدوات التالية :

1. اختبار ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha) :

لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموغرافية، وذلك لمعرفة مدى ثبات محاور الاستبانة.

2. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) :

لمعرفة توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، المستويات الإدارية، عدد سنوات الخبرة).

3. الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي والانحراف المعياري"

(Mean and Std. Deviation) :

لعبارات وأبعاد ومحاور الدراسة.

4. التوزع الطبيعي لإجابات أفراد العينة (Kolmogorov-Smirnov) :

من أجل معرفة فيما إذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

5. معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlations) :

من أجل معرفة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

6. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) :

من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ولمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل من تغير المتغير التابع.

1-4- اختبار ثبات وصدق أداة القياس المستخدمة في البحث

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها.

ولثبات الاستبانة قسمين هما :

1. ثبات الاستبانة : أي الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات أخرى.
2. موضوعية الاستبانة : أي الحصول على الدرجة نفسها، بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبارات الخاصة بالاستبانة أو الذي يصممها.

ويقصد بصدق الاستبانة مدى قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- **الصدق الظاهري** : ويقصد به مدى نجاح العبارات المستخدمة في أداة القياس من تمثيل متغيرات البحث بدقة.
- **صدق المحتوى** : وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف.

الجدول (5) اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق عبارات الاستبانة

نوع المتغير	محاور البحث	أبعاد المحور	تسلسل العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل	الهوية التنظيمية	البعد العاطفي	5-13	0.893	0.945
		البعد المعرفي	14-22	0.261	0.511
		إجمالي الهوية التنظيمية		0.551	0.742
المتغير التابع	الثقة التنظيمية	النزاهة	23-30	0.887	0.942
		الجدارة	31-38	0.898	0.948
		النزعة للخير	39-47	0.887	0.942
		إجمالي الثقة التنظيمية		0.949	0.974

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات برنامج الـ SPSS

وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الـ SPSS، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين 0 و 1، وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية 60%، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدت الباحثة أن معامل الثبات لمحور الهوية التنظيمية (55.1%)، ومحور الثقة التنظيمية (88.7%)، وهي نسبة جيدة جداً بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية، ولكن بملاحظة معامل ألفا كرونباخ لمحور الهوية التنظيمية نلاحظ أن قيمته أصغر من 60%، وبهدف العبارة الـ 15 من الاستبيان نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور الهوية التنظيمية (90.6%):

الجدول (5.1) اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان بعد حذف العبارة 15

نوع المتغير	محاور البحث	أبعاد المحور	تسلسل العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل	الهوية التنظيمية	البعد العاطفي	5-13	0.893	0.945
		البعد المعرفي	22-14 (باستثناء العبارة 15)	0.834	0.913
		إجمالي الهوية التنظيمية		0.906	0.979
المتغير التابع	الثقة التنظيمية	النزاهة	23-30	0.887	0.942
		الجدارة	31-38	0.898	0.948
		النزعة للخير	39-47	0.887	0.942
		إجمالي الثقة التنظيمية		0.949	0.974

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات برنامج الـ SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أنه عند حذف العبارة 15 من البعد المعرفي أصبح معامل ألفا كرومباخ للهوية التنظيمية (91%) وهي نسبة جيدة جداً، وبالتالي نجد أن معامل ألفا كرومباخ لإجمالي الاستبيان باستثناء العبارة 15 أصبح (96%).

1- 5- توصيف متغيرات البحث

1. حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية :

أ. يهدف هذا الجزء إلى حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) وذلك لمعرفة توزيع العينة وفق هذه المتغيرات كما يلي :

- **متغير الجنس:** يوضح الجدول رقم 6 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس مع مراعاة القيم المفقودة.

الجدول (6) توزيع العينة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	51	46.8%
أنثى	58	53.2%
المجموع	109	100%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق أن عدد الإناث أكبر بقليل من عدد الذكور في عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الإناث 58 شخص بنسبة 53.2%، بينما بلغ عدد الذكور 51 شخص بنسبة 46.8 % من حجم العينة المدروسة، وذلك يعود لزيادة نسبة عمالة الإناث في الظروف الراهنة.

- **متغير المؤهل العلمي:** تم تقسيم هذا المتغير إلى 3 فئات (معهد متوسط، إجازة جامعية، دراسات عليا) ويوضح الجدول رقم 7 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول (7) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
معهد متوسط	26	23.6%
إجازة جامعية	72	65.5%
دراسات عليا	12	10.9%
المجموع	110	100%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن الحاصلين على إجازة جامعية كانت هي النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم (65.6 %)، ويليهما نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة معهد متوسط حيث بلغت (23.6%)، وكانت النسبة الأقل للأفراد الحاصلين على شهادة دراسات عليا التي بلغت نسبتهم (10.9%)، ويعود تفوق نسبة حملة الإجازة الجامعية إلى تعدد الجامعات المؤهلة لمنح الشهادات الجامعية في دمشق.

• متغير الخبرة: يوضح الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

الجدول (8) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
من 1 إلى أقل من 5 سنوات	64	58.2%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	26.4%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	13	11.8%
أكثر من 20 سنة	4	3.6%
المجموع	110	100%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

نجد من الجدول السابق أن أكثر من نصف العينة تتراوح خبرتهم بين 1 وأقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (58.2%)، بينما بلغت نسبة الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم بين 5 وأقل من 10 سنوات (26.4%)، وكانت نسبة الأشخاص الذين تتراوح نسبتهم بين 10-20 سنة (11.8%)، وكانت النسبة

الأقل للأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة فكانت نسبتهم (3.6%)، مما يعدّ مؤشراً على ارتفاع معدّل دوران العمالة في المصارف الخاصة، ويعود ذلك إلى ضعف مستوى الاستقرار والأمان المعيشي، واضطرار العمالة إلى الهجرة والسفر.

- **متغير المنصب الوظيفي:** يوضح الجدول 9 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة مع مراعات القيم المفقودة.

الجدول (9) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسب المئوية
عامل	56	52.8%
إداري	50	47.2%
المجموع	106	100%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة العاملين أكبر من نسبة الإداريين حيث بلغت نسبة العاملين (52.8%) بينما بلغت نسبة الإداريين (47.2%)، ونلاحظ تقارب في النسبتين على الرغم من جود رئيس واحد وعدة مرؤوسين في كل قسم، مما يدل على تهرب بعض العاملين من الإجابة بسبب خوفهم من إطلاع رؤسائهم على تعبئة الاستبيان، وعدم قدرتهم على إبداء رأيهم بحرية كاملة.

2. حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات وأبعاد ومحاور الدراسة :

- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الهوية التنظيمية :**

الجدول رقم (10) الوسط الحسابي لمحور الهوية التنظيمية.

محور الدراسة	أبعاد المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	التقدير
الهوية التنظيمية	البعد العاطفي	4.14	0.42	كبيرة	موافق
	البعد المعرفي	4.05	0.38	كبيرة	موافق
إجمالي الهوية التنظيمية		4.09	0.373	كبيرة	موافق

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر البعدين العاطفي والمعرفي لمحور الهوية التنظيمية كبيرة أي غلب رأي الموافقة على أغلب أفراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي لهما (4.14) و (4.05) على الترتيب، ومنه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لمحور الهوية التنظيمية (4.09) وهذا يدل على أن الهوية التنظيمية متوافرة بدرجة كبيرة لدى الموظفين في المصارف عينة الدراسة.

وهذه النتيجة قد اختلفت مع دراسة (OReilly & Chatman, 1986)، التي اعتبرت الهوية التنظيمية ذات بعد عاطفي (تعلق نفسي بالمنظمة)، كما اختلفت مع الدراسات التي اعتبرت ذات بعد معرفي بمعزل عن العاطفي (Ashforth&Mael,1992,P105)، هذا من جهة ومن جهة أخرى اختلفت عن دراسة (JOHNSON,2013,p1155)، التي ارتبط فيها الفرد تجاه المنظمة ببعد عاطفي يفوق البعد المعرفي، وذلك لأنَّ انطباعاته عنها هي عامة وبعيدة، بالنسبة لانطباعه عن مجموعات العمل أو الأقسام فيها.

بينما اتفقت مع دراسة (Van Dick, 2001,P270)، التي اعتبرت ارتباطاً بالمجموعة ذو بعدين معرفي وعاطفي، يتضمن الوعي بأهمية عضويته، والتعلق العاطفي بالمجموعة، كما أنها تشابهت مع دراسة (Gautam,2004,308)، التي استخدمت مقاييس (OIQ, Cheney, 1983) والتي توافرت فيها درجات عالية من البعدين العاطفي والمعرفي.

• الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقة التنظيمية:

الجدول رقم 11 الوسط الحسابي لمحور الثقة التنظيمية.

محور الدراسة	أبعاد المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	التقدير
الثقة التنظيمية	النزاهة	3.99	0.45	كبيرة	موافق
	الجدارة	4.06	0.41	كبيرة	موافق
	النزعة للخير	4.04	0.44	كبيرة	موافق
إجمالي الثقة التنظيمية		4.03	0.39	كبيرة	موافق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

نجد من الجدول السابق أن درجة توافر الأبعاد الثلاثة (النزاهة + الجدارة + النزعة للخير) لمحور الثقة التنظيمية كبيرة أي غلب رأي الموافقة على أغلب أفراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي لهم (3.99)

(4.06) (4.04) على الترتيب، ومنه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لمحور الثقة التنظيمية (4.12)، وهذا يدل على أن الثقة التنظيمية متوافرة بدرجة كبيرة لدى الموظفين.

اختلفت دراستي مع دراسة (Clark, & Payne, 1997, p218)، التي اعتبرت بعدي الجدارة (أو القدرة)، والنزاهة هما مزيج من مكوّن المعرفي وميل مستقبلي للثقة، بينما اعتبرت في دراستي هو بعد معرفي حاصر فقط، واختلفت مع دراسة (Colquitt, et al, p915)، التي اعتبرت مكونات الثقة التنظيمية (النزاهة، والقدرة، والنزعة للخير)، بمثابة محددات تؤثر فيها بنسبة 60%، بينما اعتبرت في دراستي أبعاد للثقة التنظيمية، تظهر بدرجة 80% لدى الموظفين.

بينما تشابهت دراستي مع دراسة (Arnason, L. & Johnsen, S, 2012, p43)، باعتبار الجدارة والنزعة للخير والنزاهة بمثابة مكونات للثقة التنظيمية حيث ارتفع متوسطتي القدرة، والنزعة للخير عن متوسط النزاهة، بفارق كبير بينما كان فارق المتوسطات متقارب في دراستي، وتشابهت مع دراسة (Rawlins, 2008, p11) التي توافرت فيها مكونات الجدارة (أو القدرة)، والنزاهة بمتوسطات متقاربة ومرتفعة لصالح مكون الجدارة.

1- 6- اختبار فرضيات البحث:

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث :

قامت الباحثة باختبار التوزيع الطبيعي من أجل معرفة استخدام الاختبارات المعلمية أم اللامعلمية، ويستخدم اختبار كولموغوروف _ سميرونوف (Kolmogorov - Smirnov) لإثبات صحة توزيع البيانات.

الجدول (12) اختبار الطبيعية للمتغيرات

Tests of Normality			
Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Statistic	df	Sig.
الهوية التنظيمية	.237	110	.000
الثقة التنظيمية	.237	110	.000
a. Lilliefors Significance Correction			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

• متغير الهوية التنظيمية: نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الـ (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لذلك سنرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " متغير الهوية التنظيمية لا يتوزع طبيعياً " .

• متغير الثقة التنظيمية: نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الـ (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، لذلك سنرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " متغير الثقة التنظيمية لا يتوزع طبيعياً " .

نستنتج مما سبق أنه عند دراسة الارتباط بين المتغيرات سنستند إلى الاختبارات اللامعلمية.

1-7- اختبار الفرضية الأساسية للبحث:

تنص الفرضية على :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهوية التنظيمية في الثقة التنظيمية في البنوك الخاصة في دمشق "

قامت الباحثة بتحليل الارتباط سبيرمان للتحقق من وجود علاقة بين المغير المستقل والمتغير التابع وتحديد شدتها ومعنويتها قبل دراسة الأثر هذا من جهة، ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) من جهة ثانية.

وهذا ما يوضحه الجدول 13:

الجدول رقم (13) ارتباط سبيرمان بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية.

Correlations				
			الهوية_ التنظيمية	الثقة_ التنظيمية
Spearman's rho	الهوية_ التنظيمية	Correlation Coefficient	1.000	.690**
		Sig. (2-tailed)		0.000
		N	110	110
	الثقة_ التنظيمية	Correlation Coefficient	.690**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	110	110
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول السابق أن يوجد علاقة ارتباط جيدة حيث أن قيمة معامل الارتباط 0.690 بحدود 70%، وقيمة (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أننا نقوم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد ارتباط بين المتغير المستقل، (الهوية التنظيمية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) ".
ولذلك سيتم دراسة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند ثقة 95%.

1. إيجاد معامل التحديد R Square حيث أن هذه القيمة تحدد مدى تأثير محور الهوية التنظيمية على محور الثقة التنظيمية.

الجدول (14) معامل التحديد للعلاقة بين محور الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703a	.495	.490	.28147
a. Predictors: (Constant), الهوية_التنظيمية				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.495)، أي أن الهوية التنظيمية مسؤولة تقريباً بنسبة 50% عن تحقيق الثقة التنظيمية، وهناك عوامل أخرى تؤثر بنسبة 50% على تحقيق الثقة التنظيمية.

2. دراسة معنوية النموذج وذلك من خلال جدول ANOVA.

الجدول (15) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهوية التنظيمية على الثقة التنظيمية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.373	1	8.373	105.681	.000 ^b
	Residual	8.556	108	.079		
	Total	16.929	109			
a. Dependent Variable: الثقة_التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), الهوية_التنظيمية						

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

بلغت قيمة الـ (sig=0) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي بثقة 95%، أي أننا نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة لاختبار فيشر، وبالتالي نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية وصالح للتنبؤ.

الجدول (16) معاملات الانحدار بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية.

Coefficients ^a						
Unstandardized Coefficients				Standardized Coefficients	t	Sig.
Model	B	Std. Error		Beta		
1	(Constant)	.983	.297		3.308	1.00
	الهوية_التنظيمية	.743	.072	.703	10.280	.000
a. Dependent Variable: الثقة_التنظيمية						

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن لمعامل محور الهوية التنظيمية أثر إيجابي لأن قيمة الـ (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل:

$$Y = \alpha + \beta x$$

$$Y = 0.983 + 0.743X$$

ومن المعادلة السابقة يمكن تفسير ما يلي :

- ثابت الانحدار α : في حال انعدام الهوية التنظيمية فإن الثقة التنظيمية ستكون بمقدار 0.983
- معامل الانحدار β : كلما زادت الهوية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، كلما زادت الثقة التنظيمية بمقدار 0.743.

وخلاصة تحليل الانحدار نجد أنه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهوية التنظيمية في الثقة التنظيمية في البنوك الخاصة في سوريا"

اختلفت دراستي مع دراسة (Islam,2018,p159)، التي سجلت ارتباط متوسط القوة بنسبة 48% بين الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية، بينما كان الارتباط قوي في دراستي بحدود 70%.

وتقاربت دراستي مع دراسة (Dumitru,2015,p6)، حيث كان أثر الهوية التنظيمية على الثقة التنظيمية بنسبة 54%، وأيضاً كان الأثر في دراستي للهوية التنظيمية تقريباً بنسبة 50% على الثقة التنظيمية، واختلفت مع دراسة (Sirin,2016,p130)، التي درست أثر الهوية التنظيمية على الثقة التنظيمية بنسبة 71%، لكن الأثر كان متبوعاً بالعدالة الإجرائية والتفاعلية.

واختلفت دراستي مع دراسة (Hameed,,2013,p672)، حيث كان معامل بيتا (standardized B=0.347)، أي أنّ تغير الهوية التنظيمية بمقدار درجة واحدة سيزيد الثقة التنظيمية بمقدار (34,7%)، بينما كان في دراستي بمقدار (73,4%).

هذا ولم تتوفر دراسة درست أثر البعدين المعرفي والعاطفي للهوية التنظيمية بأبعاد الثقة التنظيمية، وإنما توفرت دراسة (Tseng ,2005) التي درست أثر البعدين المعرفي والعاطفي للهوية التنظيمية -المتماثلة:

- بالفخر بالعضوية للمنظمة بمثابة بعد عاطفي.
- والسمات المشتركة او الاعتقاد بأهداف المنظمة بمثابة بعد معرفي (Rotondi,1975)-

على أبعاد النزاهة والقدرة والنية للخير وسنقوم بمقارنة النتائج على حدى عند دراسة نتائج الفرضيات الفرعية.

1- 8- اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : التي تنص على :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي للهوية التنظيمية في القدرة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة ".

قامت الباحثة بتحليل الارتباط سبيرمان للتحقق من وجود علاقة بين المغير المستقل والمتغير التابع وتحديد شدتها ومعنويتها قبل دراسة الأثر هذا من جهة، ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل (البعد العاطفي) والمتغير التابع (بعد القدرة التنظيمية) من جهة ثانية.

وهذا ما يوضحه الجدول 17:

الجدول رقم (17) ارتباط سيرمان بين البعد العاطفي والقدرة التنظيمية.

Correlations				
			البعد_العاطفي	القدرة التنظيمية
Spearman's rho	البعد_العاطفي	Correlation Coefficient	1.000	.609**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	110	110
	القدرة التنظيمية	Correlation Coefficient	.609**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	110	110
		**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق أن يوجد علاقة ارتباط متوسطة القوة حيث أن قيمة معامل الارتباط 0.609 وقيمة (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أننا نقوم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد علاقة بين البعد العاطفي وبعد القدرة التنظيمية في المنظمات ".

ولذلك سيتم دراسة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند ثقة 95%.

1. إيجاد معامل التحديد **R Square** حيث أن هذه القيمة تحدد مدى تأثير البعد العاطفي (المتغير المستقل) على القدرة في المنظمات (المتغير التابع).

الجدول (18) معامل التحديد للعلاقة بين البعد العاطفي (المتغير المستقل) والقدرة التنظيمية (المتغير التابع).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 ^a	.377	.371	.32876
a. Predictors: (Constant), البعد_العاطفي				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.377)، أي أن البعد العاطفي مسؤول تقريباً بنسبة 38% عن تحقيق القدرة التنظيمية، وهناك عوامل أخرى تؤثر بنسبة 62% على تحقيق القدرة في المنظمات.

2. دراسة معنوية النموذج وذلك من خلال جدول ANOVA.

الجدول (19) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد العاطفي على القدرة التنظيمية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.068	1	7.068	65.398	.000 ^b
	Residual	11.673	108	.108		
	Total	18.741	109			

a. Dependent Variable: بعد_القدرة_التنظيمية
b. Predictors: (Constant), بعد_العاطفي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

بلغت قيمة الـ (sig=0) وهي أصغر من (α=0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي بثقة 95%، أي أننا نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة لاختبار فيشر، وبالتالي نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية أي أنه صالح للتنبؤ.

الجدول (20) جدول معاملات النموذج بين البعد العاطفي والقدرة التنظيمية

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.578	.308		5.123	.000
	بعد_العاطفي	.599	.074	.614	8.087	.000

a. Dependent Variable: بعد_القدرة_التنظيمية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن معامل البعد العاطفي أثر إيجابي لأن قيمة الـ (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية (α=0.05)

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل:

$$K = \alpha + \beta x_1$$

$$K = 1.578 + 0.599X_1$$

ومن المعادلة السابقة يمكن تفسير ما يلي:

- ثابت الانحدار α : في حال انعدام البعد العاطفي فإن تحقيق القدرة في المنظمات سيكون بمقدار 1.578.

- معامل الانحدار β : كلما زاد البعد العاطفي بمقدار واحد كلما زاد تحقيق القدرة في المنظمات بمقدار 0.599.

وخلاصة لتحليل الانحدار نجد أنه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي للهوية التنظيمية في القدرة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة ".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي للهوية التنظيمية في النزاهة في المنظمات محل الدراسة "

قامت الباحثة بتحليل الارتباط سبيرمان للتحقق من وجود علاقة بين المغير المستقل والمتغير التابع وتحديد شدتها ومعنويتها قبل دراسة الأثر هذا من جهة، ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل (البعد العاطفي) والمتغير التابع (بعد النزاهة في المنظمات) من جهة ثانية. وهذا ما يوضحه الجدول 21:

الجدول (21) ارتباط سبيرمان بين البعد العاطفي والنزاهة.

Correlations				
			بعد_النزاهة	البعد_العاطفي
Spearman's rho	البعد_العاطفي	Correlation Coefficient	1.000	.668**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	110	110
	بعد_النزاهة	Correlation Coefficient	.668**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن يوجد علاقة ارتباط متوسطة القوة حيث أن قيمة معامل الارتباط 0.662 وقيمة (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أننا نقوم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد علاقة بين البعد العاطفي والنزاهة في المنظمات" ولذلك سيتم دراسة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند ثقة 95%.

1. إيجاد معامل التحديد R Square حيث أن هذه القيمة تحدد مدى تأثير البعد العاطفي (المتغير المستقل) على بعد النزاهة لدى المنظمات (المتغير التابع).

الجدول (22) معامل التحديد للعلاقة بين البعد العاطفي (المتغير المستقل) والنزاهة في المنظمات (المتغير التابع)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.481	.477	.32844
a. Predictors: (Constant), البعد_العاطفي				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي (0.481) أي أن البعد العاطفي مسؤول بنسبة 48% عن تحقيق النزاهة في المنظمات، وهناك عوامل أخرى تؤثر بنسبة 52% في تحقيق النزاهة في المنظمات.

2. دراسة معنوية النموذج وذلك من خلال جدول ANOVA

الجدول (23) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد العاطفي على النزاهة في المنظمات

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.812	1	10.812	100.225	.000 ^b
	Residual	11.650	108	.108		
	Total	22.462	109			
a. Dependent Variable: البعد_النزاهة						
b. Predictors: (Constant), البعد_العاطفي						

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

بلغت قيمة الـ (sig=0) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي بثقة 95%، أي أننا نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة لاختبار فيشر، وبالتالي نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية وصالح للتنبؤ.

الجدول (24) جدول معاملات النموذج بين البعد العاطفي والنزاهة في المنظمات.

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.922	.308		2.996	.003
	البعد_العاطفي	.741	.074	.694	10.011	.000
a. Dependent Variable: بعد_النزاهة						

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن لمعامل البعد العاطفي أثر إيجابي على النزاهة، لأن قيمة الـ (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل:

$$D = \alpha + \beta x_2$$

$$D = 0.922 + 0.741X_2$$

ومن المعادلة السابقة يمكن تفسير ما يلي:

- ثابت الانحدار α : في حال انعدام البعد العاطفي فإن تحقق النزاهة في المنظمات سيكون بمقدار 0.922.

- معامل الانحدار β : كلما زاد البعد العاطفي بمقدار واحد كلما زاد تحقيق النزاهة في المنظمات بمقدار 0.741.

وخلاصة لتحليل الانحدار نجد أنه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :
 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي للهوية التنظيمية والنزاهة في المنظمات محل الدراسة "

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي للهوية التنظيمية في النزعة للخير في المنظمات

محل الدراسة."

قامت الباحثة بتحليل الارتباط سبيرمان للتحقق من وجود علاقة بين المغير المستقل والمتغير التابع وتحديد شدتها ومعنويتها قبل دراسة الأثر هذا من جهة، ولمعرفة كمية الارتباط بين المتغير المستقل (البعد العاطفي) والمتغير التابع (بعد النزعة للخير) من جهة ثانية.

وهذا ما يوضحه الجدول 25:

الجدول (25) ارتباط سبيرمان بين البعد العاطفي والنزعة للخير

Correlations				
			البعد_العاطفي	بعد_النزعة_للخير
Spearman's rho	البعد_العاطفي	Correlation Coefficient	1.000	.364**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	110	110
	بعد_النزعة_للخير	Correlation Coefficient	.364**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	110	110
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن يوجد علاقة ارتباط متوسطة القوة حيث أن قيمة معامل الارتباط 0.364 وقيمة (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أننا نقوم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد علاقة بين البعد العاطفي والنزعة للخير في المنظمات". ولذلك سيتم دراسة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند ثقة 95%

1. إيجاد معامل التحديد R Square حيث أن هذه القيمة تحدد مدى تأثير البعد العاطفي (المتغير

المستقل) على بعد النزعة للخير (المتغير التابع).

الجدول (26) معامل التحديد للعلاقة بين البعد العاطفي والنزعة للخير في المنظمات

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 ^a	.243	.236	.38217
a. Predictors: (Constant), البعد_العاطفي				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي (0.243) أي أن البعد العاطفي مسؤول بنسبة 24% على تحقيق النزعة للخير في المنظمات، وهناك عوامل أخرى تؤثر بنسبة 76% على تحقيق النزعة للخير في المنظمات.

2. دراسة معنوية النموذج وذلك من خلال جدول ANOVA

الجدول (27) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد العاطفي على النزاهة في المنظمات

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.075	1	5.075	34.745	.000 ^b
	Residual	15.774	108	.146		
	Total	20.848	109			
a. Dependent Variable: البعد_النزعة_للخير						
b. Predictors: (Constant), البعد_العاطفي						

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

بلغت قيمة الـ (sig=0) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي بثقة 95%، أي أننا نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة لاختبار فيشر، وبالتالي نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية وصالح للتنبؤ

الجدول (28) جدول معاملات النموذج بين البعد العاطفي والنزعة للخير في المنظمات

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.938	.358		5.413	.000
	البعد_العاطفي	.507	.086	.493	5.894	.000

a. Dependent Variable: بُعد_النزعة_للخير

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن لمعامل البعد العاطفي أثر إيجابي لأن قيمة الـ (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل :

$$M=\alpha+\beta x_3$$

$$M=1.938+0.507X_3$$

ومن المعادلة السابقة يمكن تفسير ما يلي :

- ثابت الانحدار α : في حال انعدام البعد العاطفي فإن تحقق النزعة للخير سيكون بمقدار 1.938
- معامل الانحدار β : كلما زاد البعد العاطفي مقدار واحد زاد تحقق النزعة للخير في المنظمات بمقدار 0.507.

وخلاصة لتحليل الانحدار نجد أنه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :
 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي للهوية التنظيمية في النزعة للخير في المنظمات محل الدراسة."

اختلفت النتائج في دراسة (Tseng,2005,p298) مع دراستي حيث كان ارتباط الهوية التنظيمية بسلوك الثقة التنظيمية بنسبة 46%، لكن ارتبطت الهوية التنظيمية بسمات الجدارة بالثقة (أو أبعاد الثقة التنظيمية) بنسبة 34%، -وهذا يعود إلى أن سمات الجدارة بالثقة التنظيمية ليست المحدد الوحيد لسلوك الثقة التنظيمية-، وتُظهر النتائج بشكل واضح ارتباط البعد العاطفي للهوية التنظيمية بأبعاد النزاهة والنزعة إلى الخير والقدرة التنظيمية بعلاقة ضعيفة (18%، 16%، 22%، على التوالي)، بينما

ارتبط البعد العاطفي الهوية التنظيمية في دراستي بأبعاد النزاهة والنزعة إلى الخير والقدرة التنظيمية، بعلاقة متوسطة القوة (66,8%، 36,4%، 60,9%).

ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للهوية التنظيمية في القدرة في المنظمات محل الدراسة".

قامت الباحثة بتحليل الارتباط سبيرمان للتحقق من وجود علاقة بين المغير المستقل والمتغير التابع وتحديد شدتها ومعنويتها قبل دراسة الأثر هذا من جهة، ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل (البعد المعرفي) والمتغير التابع (القدرة التنظيمية) من جهة ثانية.

وهذا ما يوضحه الجدول (29):

الجدول رقم (29) ارتباط سبيرمان بين البعد المعرفي والقدرة التنظيمية

Correlations				
		بعد_القدرة_التنظيمية		البعد_المعرفي
Spearman's rho	بعد_القدرة_التنظيمية	Correlation Coefficient	1.000	.488**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	110	110
	البعد_المعرفي	Correlation Coefficient	.488**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	110	110
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد علاقة ارتباط متوسطة القوة حيث أن قيمة معامل الارتباط 0.662 وقيمة (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أننا نقوم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد علاقة بين البعد المعرفي وبعد القدرة التنظيمية". ولذلك سيتم دراسة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند ثقة 95%.

1. إيجاد معامل التحديد R Square حيث أن هذه القيمة تحدد مدى تأثير البعد المعرفي (المتغير

المستقل) على بعد القدرة التنظيمية (المتغير التابع).

الجدول (30) معامل التحديد للعلاقة بين البعد المعرفي والقدرة التنظيمية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.539 ^a	.291	.284	.35077
a. Predictors: (Constant), البعد_المعرفي				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي (0.291) أي أن البعد المعرفي مسؤول بنسبة 29% على تحقيق القدرة التنظيمية، وهناك عوامل أخرى تؤثر بنسبة 71% على تحقيق القدرة التنظيمية.

2. دراسة معنوية النموذج وذلك من خلال جدول ANOVA

الجدول (31) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد المعرفي على القدرة التنظيمية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.453	1	5.453	44.318	.000b
	Residual	13.288	108	.123		
	Total	18.741	109			
a. Dependent Variable: البعد_القدرة_التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), البعد_المعرفي						

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

بلغت قيمة الـ (sig=0.009) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي بثقة 95%، أي أننا نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة لاختبار فيشر، وبالتالي نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية وصالح للتنبؤ

الجدول (32) جدول معاملات النموذج بين البعد المعرفي والقدرة التنظيمية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.660	.361		4.593	.000
	البعد_المعرفي	.591	.089	.539	6.657	0.00

a. Dependent Variable: بعد_القدرة_التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن لمعامل البعد المعرفي أثر إيجابي لأن قيمة ال (sig=0) أصغر من

مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل:

$$K=\alpha+\beta X_4$$

$$K=1.660+0.591X_4$$

ومن المعادلة السابقة يمكن تفسير ما يلي:

• ثابت الانحدار α : في حال انعدام البعد المعرفي فإن تحقق القدرة التنظيمية سيكون

بمقدار 1.660،

• معامل الانحدار β : كلما زاد البعد المعرفي بمقدار واحد كلما زادت القدرة التنظيمية بمقدار

0.951،

وخلاصة لتحليل الانحدار نجد أنه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للهوية التنظيمية في القدرة في المنظمات محل الدراسة ".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للهوية التنظيمية في النزاهة في المنظمات

محل الدراسة "

قامت الباحثة بتحليل الارتباط سبيرمان للتحقق من وجود علاقة بين المغير المستقل والمتغير التابع وتحديد شدتها ومعنويتها قبل دراسة الأثر هذا من جهة، ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل (البعد المعرفي) والمتغير التابع (بعد النزاهة) في المنظمات من جهة ثانية. وهذا ما يوضحه الجدول (33):

الجدول رقم (33) ارتباط سبيرمان بين البعد المعرفي والنزاهة في المنظمات.

Correlations				
			البعد_المعرفي	بعد_النزاهة
Spearman's rho	البعد_المعرفي	Correlation Coefficient	1.000	.573**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	110	110
	بعد_النزاهة	Correlation Coefficient	.573**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	110	110
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد علاقة ارتباط متوسطة القوة حيث أن قيمة معامل الارتباط 0.573 وقيمة (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أننا نقوم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد علاقة بين البعد المعرفي وبعد النزاهة في المنظمات". ولذلك سيتم دراسة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند ثقة 95%.

1. إيجاد معامل التحديد R Square حيث أن هذه القيمة تحدد مدى تأثير البعد المعرفي على النزاهة في المنظمات.

الجدول (34) معامل التحديد للعلاقة بين البعد المعرفي والنزاهة في المنظمات.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.627 ^a	.393	.388	.35524
a. Predictors: (Constant), البعد_المعرفي				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي (0.393) أي أن البعد المعرفي مسؤول تقريباً بنسبة 39% عن تحقق النزاهة في المنظمات، وهناك عوامل أخرى تؤثر بنسبة 61% عن تحقق النزاهة في المنظمات.

2. ثانياً : دراسة معنوية النموذج وذلك من خلال جدول ANOVA

الجدول (35) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد المعرفي على النزاهة في المنظمات

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.833	1	8.833	69.993	^b 0.00
	Residual	13.629	108	.126		
	Total	22.462	109			

a. Dependent Variable: بُعد_النزاهة

b. Predictors: (Constant), بُعد_المعرفي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

بلغت قيمة الـ (sig=0.00) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي بثقة 95%، أي أننا نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة لاختبار فيشر، وبالتالي نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية وصالحة للتنبؤ

الجدول (36) جدول معاملات النموذج بين البعد المعرفي والنزاهة في المنظمات.

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.937	.366		2.560	.012
	البعد_المعرفي	.752	.090	.627	8.366	.000
a. Dependent Variable: بُعد_النزاهة						

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن لمعامل البعد المعرفي أثر إيجابي لأن قيمة الـ (sig=0.000) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل:

$$D=\alpha+\beta X_5$$

$$D=0.937+0.752X_5$$

ومن المعادلة السابقة يمكن تفسير ما يلي:

- ثابت الانحدار α : في حال انعدام البعد المعرفي فإن تحقق النزاهة سيكون بمقدار 0.937،
- معامل الانحدار β : كلما زاد البعد المعرفي بمقدار واحد كلما زاد تحقق النزاهة في المنظمات بمقدار 0.752.

وخلاصة لتحليل الانحدار نجد أنه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للهوية التنظيمية في النزاهة في المنظمات محل الدراسة".

ح. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للهوية التنظيمية والنزعة للخير في المنظمات محل الدراسة".

قامت الباحثة بتحليل الارتباط سبيرمان للتحقق من وجود علاقة بين المغير المستقل والمتغير التابع وتحديد شدتها ومعنويتها قبل دراسة الأثر هذا من جهة، ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل (البعد المعرفي) والمتغير التابع (النزعة للخير) من جهة ثانية. وهذا ما يوضحه الجدول (37):

الجدول رقم (37) ارتباط سبيرمان بين البعد المعرفي والنزعة للخير .

Correlations				
		البعد_المعرفي	بعد_النزعة_للخير	
Spearman's rho	البعد_المعرفي	Correlation Coefficient	1.000	.506**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	110	110
	بعد_النزعة_للخير	Correlation Coefficient	.506**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يُتضح من الجدول السابق أنه يوجد علاقة ارتباط متوسطة القوة حيث أن قيمة معامل الارتباط 0.506 وقيمة (sig=0) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أننا نقوم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد علاقة بين البعد المعرفي وبعد النزعة للخير في المنظمات".

ولذلك سيتم دراسة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند ثقة 95%.

1. إيجاد معامل التحديد R Square حيث أن هذه القيمة تحدد مدى تأثير البعد المعرفي (المتغير المستقل) على النزعة للخير (المتغير التابع).

الجدول (38) معامل التحديد للعلاقة بين البعد المعرفي والنزعة للخير .

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568 ^a	.322	.316	.36171
a. Predictors: (Constant), البعد_المعرفي				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي (0.322) أي أن البعد المعرفي مسؤول تقريبا بنسبة 32% عن تحقيق النزعة للخير، وهناك عوامل أخرى تؤثر بنسبة 68% عن تحقيق النزعة للخير.

2. دراسة معنوية النموذج وذلك من خلال جدول ANOVA

الجدول (39) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد المعرفي على تحقيق النزعة للخير .

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.718	1	6.718	51.349	^b 0.00
	Residual	14.130	108	.131		
	Total	20.848	109			

a. Dependent Variable: البعد_النزعة للخير

b. Predictors: (Constant), البعد_المعرفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بلغت قيمة ال (sig=0.000) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على أن النموذج معنوي بثقة 95%، أي أننا نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة لاختبار فيشر، وبالتالي نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية وصالح للتنبؤ

الجدول (40) جدول معاملات النموذج بين البعد المعرفي والنزعة للخير .

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.378	.373		3.698	.000
	البعد_المعرفي	.656	.092	.568	7.166	0.00
a. Dependent Variable: بعد النزعة للخير						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن لمعامل البعد المعرفي أثر إيجابي لأن قيمة ال (sig=0.000) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل:

$$M = \alpha + \beta X_6$$

$$M = 1.378 + 0.656X_6$$

ومن المعادلة السابقة يمكن تفسير ما يلي:

- ثابت الانحدار α : في حال انعدام البعد المعرفي فإن تحقق النزعة للخير سيكون بمقدار 1.378

• معامل الانحدار β : كلما زاد البعد المعرفي بمقدار واحد كلما زاد تحقق النزعة للخير في المنظمات بمقدار 0.656.

وخلاصة لتحليل الانحدار نجد أنه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المعرفي للهوية التنظيمية في النزعة للخير في المنظمات محل الدراسة."

وقد اختلفت النتائج في دراسة (Tseng,2005) بشكل واضح مع دراستي حيث ارتبط البعد المعرفي للهوية التنظيمية بأبعاد النزاهة والنزعة إلى الخير والقدرة التنظيمية بعلاقة ضعيفة نسبياً (34%، 31%، 34%، على التوالي)، بينما ارتبط البعد المعرفي للهوية التنظيمية في دراستي بأبعاد النزاهة والنزعة إلى الخير والقدرة التنظيمية، بعلاقة متوسطة القوة (3، 57%، 6، 50%، 8، 48%).
هذا وتقاربت دراستي مع دراسة (Schaubroeck,2013,p1160)، التي درست أثر الهوية الأفقية، أو (هوية المجموعة) على البعد العاطفي للثقة التنظيمية، وكان الارتباط ضعيفاً، (29% تجاه الأقران و39% تجاه القادة)، بينما في دراستي ارتبط (كلّ من البعد العاطفي للهوية التنظيمية بنسبة 36%، والبعد المعرفي للهوية التنظيمية بنسبة 50%)، بالبعد العاطفي للثقة التنظيمية تجاه القادة والأقران، وقد عدّلت هوية المجموعة أثر الثقة المعرفية على العاطفية في دراسة (Schaubroeck,2013,p1162)، بمعنى أنه على القادم الجديد أن يكون على بينة من السمات الشخصية لأعضاء الفريق (النزاهة)، والمهنية (القدرة)، وأن يعزّز علاقات تبادلية معهم، ليستطيع تعزيز الثقة التنظيمية العاطفية (النزعة إلى الخير)، تجاه القائد والأقران، هذا ما يؤكد بأن الثقة المعرفية تتشكل قبل العاطفية، علماً أن الثقة التنظيمية تجاه القائد هي من الصعوبة في التشكّل بالنسبة للثقة التنظيمية تجاه الأقران، لأن الفرد لديه عدة أقران لكن قائد واحد.

الفصل الثالث

الإطار العملي

❖ المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

○ النتائج

○ التوصيات

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

2- 1- نتائج الدراسة:

تبين من الدراسة العملية ما يلي:

أ. إنَّ متوسط العامل العاطفي للهوية التنظيمية أكبر من متوسط العامل المعرفي لها، وهذا يمكن تفسيره بشكل مبدئي، أنَّ شعور الفرد بالفخر لعضويته في المصرف قد غلب على إدراكه أو اعتقاده بأهداف المصرف وقيمه.

ب. إنَّ متوسط العامل المعرفي للثقة التنظيمية له النصيب الأول في تشكُّل الثقة التنظيمية (بعد الجدارة)، يليها متوسط العامل العاطفي (بعد النزعة إلى الخير) ثم بعد النزاهة، وهذا يمكن تفسيره بأنَّ الثقة التنظيمية تشكَّلت أولاً بناءً على قابلية الأفراد للثقة التنظيمية (الميل للثقة التنظيمية)، بعدها حين اتضحت جدارة الأفراد وقدرتهم بدأ تشكُّل الثقة التنظيمية، وبتأخذ الإدارة مبادرات واعية تجاه الأفراد ترسَّخت أسس الثقة التنظيمية، ثم اكتملت الثقة التنظيمية بتعزيز بعد النزاهة فيما بين الأفراد بعضهم البعض وتجاه المنظمة.

ت. غلب أثر البعد العاطفي عن المعرفي لمتغير الهوية التنظيمية على المكوّنات المعرفية للثقة التنظيمية (القدرة التنظيمية، والنزاهة)، لكن غلب أثر البعد المعرفي عن العاطفي لمتغير الهوية التنظيمية على المكون العاطفي للثقة التنظيمية (النزعة إلى الخير)، وأظهرت النتائج ما يلي:

- إنَّ حرص العاملين واهتمامهم بانطباعات الأفراد ممن هم خارج المنظمة عن المصرف، وعن جودة الخدمات التي يقدمها المصرف يرفع مدى الكفاءة الفردية، فتزداد جدارة الأفراد وقدرتهم على العمل وفق المطلوب.

- إنَّ حرص العاملين واهتمامهم بانطباعات الأفراد ممن هم خارج المنظمة عن المصرف، وسماعته في المجال الذي يعمل به، يقوِّي الروابط فيما بينهم ومع الإدارة، مما يعزز نزاهة المديرين في التحلي بالصدق اللازم لتقديم المعلومات الضرورية عن القرارات الخاصة بالعمل، من خلال علاقة جماعية تسودها النزاهة، فيتبادل الأفراد العاملين الأفكار والمشاعر والآمال من جهة، ويقدم المدير المعلومات اللازمة عما يخص القرارات والخطط المستقبلية بأمانة .

- إنَّ شعور الفرد والإدارة بالاهتمام المشترك تجاه مكانة المنظمة في المجتمع يزيد من النزعة إلى الخير لدى الإدارة، التي تتجاوب مع موقفه الإيجابي، وتتعامل مع الفرد بصراحة وود عند مناقشة

المشاكل التي تعترضه، مما يخلق جو عمل آمن ومريح، يتمثل في الإصغاء البناء والحوار الفعال من قبل الإدارة، وهذا بدوره يعزّز النزعة إلى الخير لدى الإدارة.

- إن اتخاذ الفرد قرارات تتسجم مع مصلحة المصرف، واهتمامه بتطابق أهدافه الخاصة مع أهداف المصرف وتطلعاته، يحسّن من قدرة الإدارة على تدريب الكوادر والتعاون مع المجموع لتحقيق المهام على اكمل وجه.

- إن اعتقاد الفرد وإيمانه بمبادئ وقواعد العمل في المصرف، وبالقوانين التي تضعها إدارة المصرف، يزيد مدى ثقة الأفراد تجاه الإدارة، التي بدورها تتجاوب مع موقفه، وتسلك بالمثل بنزاهة، من خلال عدم التواني في تقديم المعلومات الخاصة بمستقبل المصرف وخططه.

- إن توجّه الأفراد للأداء بأحسن وجه، وسعيهم إلى تطبيق الأنظمة والقوانين، يؤدي بشكل كبير إلى خلق علاقة مميزة فيما بينهم ومع الإدارة، تسودها ويجمعها الاهتمام الموحد في الحرص على راحة بعضهم البعض، وعلى تطوير المصرف من ناحية ثانية، مما يعزز النزعة إلى الخير بين الأفراد بعضهم البعض، ومع الإدارة.

وبالتالي يمكننا القول بأن البعد العاطفي للهوية التنظيمية، يسهم إلى حد كبير في تحسين قدرات الأفراد العاملين من جهة، والإدارة من جهة أخرى لرفع مستوى أداء المصرف بالنتيجة، وأيضاً البعد المعرفي للهوية التنظيمية يسهم إلى حد جيد في رفع جدارة الأفراد، ويطور قدرة الإدارة العليا في معالجة الصعوبات التي تعترضهم، ويوجه المجموع نحو الأداء المطلوب، هذا وإنه عند امتلاك الفرد للهوية التنظيمية ازدادت مستويات النزاهة بنسبة أكبر من ازدياد النزعة للخير، وهذا دليل على روح التعاون بين الجماعة لتقديم المعلومات اللازمة للأداء، ووجود تقصير في مبادرات الإدارة لتأمين الدعم المادي والمعنوي المناسبين هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن نصف العوامل المؤدية إلى تحقيق الثقة التنظيمية مردها روح التآلف مع المجموع، والإدراك الفردي لشعور الجزء من الكل في المصرف أو المنظمة التي يعمل بها الفرد، من نواحي معرفية وعاطفية.

2-2- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث إدارة المصرف بما يلي:

1. تعزيز شعور النزعة إلى الخير لدى المديرين من خلال:
 - انفتاح الإدارة واتخاذ زمام المبادرة تجاه الأفراد العاملين، وعدم التردد في عقد النقاشات الصريحة، والتغاضي عن الأخطاء الصغيرة في العمل.
 - اهتمام الإدارة بهواجس العاملين، وآراءهم في العمل، حتى لو كانت لا تتقاطع مع أفكارها وتطلعاتها، وعدم التواني في تقديم الدعم والاهتمام الكافيين بمصالح الأفراد ومتطلباتهم.
 - تأمين جو عمل مريح تسوده الصراحة بين الإدارة والعاملين، بحيث ينعكس على الأفراد في علاقتهم مع بعضهم البعض، ويجمعه الحرص على مصالح الأفراد بعضهم البعض وعلى مصلحة المصرف.
2. تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تعميق بعد النزاهة كما يلي:
 - توعية المديرين بأهمية تبادل المعلومات الخاصة في العمل، ليطمئن العامل بأن القواعد نفسها تطبق على الجميع، مما يتيح وجود علاقات مشتركة بين الأفراد
3. تعزيز البعد العاطفي للهوية التنظيمية من خلال:
 - تحسين سمعة المصرف تجاه الأفراد خارج المنظمة عن المصرف، لكونه يقدر الفرد ويحترمه، ويطبق المبادئ الرائدة من خلال ترفيعات فردية ودورية تبعاً لقواعد أخلاقيات العمل.
 - تدعيم العلاقات الودية والمحبة في المصرف عن طريق تخصيص مكافآت جماعية، وإقامة نشاطات اجتماعية تعزز البعد العاطفي لروح تآلف الفرد مع المجموع، مما يدعم البعد العاطفي للهوية التنظيمية.
4. تعزيز البعد المعرفي للهوية التنظيمية من خلال:
 - تعزيز روح الشراكة أو روح العمل ضمن فريق، لتنمية دافع فردي داخلي، وشعور بالمسؤولية عن إصلاح الأخطاء في العمل.
 - خلق انطباع إيجابي لدى الفرد بتميز المصرف عن المصارف المنافسة، في مجال كفاءة كادر العمل، وقدرة الفريق على أداء المهام .

المراجع

المراجع العربية

مقالات

د. أبو سنينة عونبة طالب ، مستوى الثقة التنظيمية في المدارس لثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الرابع، عدد (14)، 2016، ص ص (63، 94).

خوين سندس رضوي ، 2015، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، ص ص (119، 143).

الرشيد أحمد عبيد ، د. كايد سلامة، تشرين الأول 2015، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الثالث - ع (12)، ص ص (131، 162).

رشيد مازن فارس، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بعض المحددات والآثار، معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، المجلد الثالث والأربعون، رجب 1424 هـ، 2004 م، ص ص (1، 31).

عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوز جودة، (2010) دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - العدد الثاني، ص ص (119، 155).

العطوي عامر علي ، خيرية عبد فضل الخالدي، (2015) دور فجوة الهوية في زيادة سلوك العمل المنحرف، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس العدد (2) المحور الإداري، ص ص (48، 82).

محمد فارس محمد جودت ، 2014، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ص ص (165-195).

الكتب

بناء الثقة دليل عملي للمدير الناجح، 112 صفحة، دار المعرفة للتنمية البشرية.

www.Siironline.com

Thesises:

- L.& Johnsen, S. Supervisor: Beusch, p. (2012) **The role and perception of organization trust ,a case study**, Bachelor thesis in management control ,university of Gothenbourg, school of business economic and law.pp(1,51).
- Sicora, R. T. (2015). **Personality and Trust: A Qualitative Study on the Personality Styles/Traits of Leaders and Employees and the Impact on Culture of Trust within Organizations**,*Education Doctoral Dissertations in Organization Development*. 43.pp(1,83).

Articles:

- Adams, S. H., & Wiswell, A. K. (2007). **Dimensionality of Organizational Trust**. *Virginia Polytechnic Institute and State University Online Submission*.pp(1,7)
- Agarwal, V. (2013). **Investigating the convergent validity of organizational trust**. *Journal of communication management*.
Vol. 17 Iss 1 pp. (24 , 39).
- Aghaz, A., &Hashemi, A. (2014). **Investigating the impact of personality traits on expanded model of organizational identification**. *International Journal of Business and Management*, 9(3), pp(148,156)
- Alaarj, S., Abidin–Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). **Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance**. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), pp(729,738).

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). **Organizational identity. Research in organizational behavior.** , Vol. 7, pp.(263,295)
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). **Social identity theory and the organization.** Academy of management review, 14(1),pp(20,39).
- .Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). **Identification in organizations: An examination of four fundamental questions.** Journal of management, 34(3), pp(325,374).
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). **Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees.** Organization Science, 23(3), pp(743,757).
- Başar, U., & Basim, N. (2015). **Effects Of Organizational Identification On Job Satisfaction: Moderating Role Of Organizational Politics,** مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة جلال بايار ،22(2), pp(663,683).
- Billig, M., & Tajfel, H. (1973). **Social categorization and similarity in intergroup behaviour.** *European journal of social psychology*, 3(1), pp(27,52).
- Blau, P. M. (1964) Exchange and power in social life. New York: Wiley (Department of Sociology, University of Chicago. IL)cc n 49,1989, 352p.
- Buchanan, B. (1974). **Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations.** *Administrative science quarterly*,19(4) pp(533,546).
- Campbell, J. W., & Im, T. (2015). **Identification and trust in public organizations: A communicative approach.** *Public Management Review*, 17(8), pp(1065,1084)

- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). **The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance.** *Journal of Management Studies*, 44(6),pp(972,992).
- Carvell N McLeary Paula A Cruise , (2015),"A context-specific model of organizational trust: an examination of cognitive and socio-affective trust determinants in unique cultural settings", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 22,Iss 2 pp. (1,47)
- Chhetri, P. (2014). **The Role of Cognitive and Affective Trust in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: a Conceptual Fra.** *Verslas: teorija ir praktika*, 15(2),pp(170,178).
- Cavazotte, F. D. S. C. N., de Araujo, F. F., & de Abreu, A. L. (2017). **Organizational identification among Brazilian public employees: a study of the cultural sector.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios–RBGN*, 19(64), pp(289,306).
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C.,... & Lee, S. I. (2015). **Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff.** *BMC health services research*, 15(1), 363.pp(1,17)
- Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). **Coming to terms with organizational identification and commitment.** *Communication Studies*, 38(1),pp(1,15).
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). **The nature and structure of workers' trust in management.** *Journal of Organizational Behavior*:

The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(3), pp(205,224).

- Claude dubar, (1992) **forms identitaires et socialization professionnelle**, revue francaise de sociologie, vol. 33,No 4

pp (505,529)
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). **Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance.** *Journal of applied psychology*, 92(4),pp(909,927)
- Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). **Engendering trust in manager-subordinate relationships.** *Personnel Review*, 32,pp(569,587).
- Cooper, D., & Thatcher, S. M. (2010). **Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives.** *Academy of management review*, 35(4), pp(516,538)
- Creed, P. A., Bloxsome, T. D., & Johnston, K. (2001). **Self-esteem and self-efficacy outcomes for unemployed individuals attending occupational skills training programs.** *Community, Work & Family*, 4(3), pp(285,303)
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). **Social exchange theory: An interdisciplinary review.** *Journal of management*, 31(6),pp(874,900).
- Cuce, H., Ekmekci, O. T., & Guney, S. (2016). **THE EFFECTS OF COGNITION AND AFFECT BASED TRUST ON ORGANIZATION IDENTIFICATION.** *Journal of Business Economics and Finance*, 5(1), pp(58,72).
- Dai, K., & Qin, X. (2016). **Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational**

identification and organizational justice. Open Journal of Social Sciences, 4(12),pp(46,57).

- D'amico, L. C. (2003). **Examining determinants of managerial trust: Evidence from a laboratory experiment.** In *National Public Management research Conference, Washington DC.*
- Demir, K. (2015). **The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification.***Eurasian Journal of Educational Research, 15*(60), pp(131,148)
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). **Measuring trust inside organisations.** *Personnel review.* Vol. 35 Issue: 5, pp.557,588,
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). **The role of trust in organizational settings.** *Organization science, 12*(4), pp(450,467).
- Drucker, P. F. (1999). **Knowledge–worker productivity: The biggest challenge.** *California management review, 41*(2), 79,94.
- Dumitru, C. D. (2015). **Predictors of organizational trust: the dynamic relationship between organizational trust, organizational identification and cultural intelligence.** In *International Conference on Marketing and Business Development* (Vol. 1, No. 1, pp. 161,167). Bucharest University of Economic Studies Publishing House
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). **Organizational images and member identification.** *Administrative science quarterly,* pp(239,263).
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). **Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes.** *Journal of Personnel Psychology.*9(1):pp(17,26)

- Foote, N. N. (1951). **Identification as the basis for a theory of motivation.** *American sociological review*, 16(1), pp(14,21).
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). **Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts.** *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), pp(301,315).
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). **Personal factors in organizational identification.** *Administrative science quarterly*, 2(15) pp(176,190)
- Hameed, I., Arain, G. A., & Farooq, O. (2013). **Identity-based trust as a mediator of the effects of organizational identification on employee attitudes: An empirical study.** *International Journal of Management*, 30(2), pp(666,677)
- Han, G. H., & Harms, P. D. (2010). **Team identification, trust and conflict: A mediation model.** *International Journal of conflict management*. 21:1, pp. (20,43).
- Hassan, S. (2012). **Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment.** *International journal of organization theory and behavior*, 15(3), pp(383,422).
- He, H., & Brown, A. D. (2013). **Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research.** *Group & Organization Management*, 38(1), pp(3,35).
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). **Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and**

professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), pp(1325, 1355)

- Hernandez–Lagos, P., & Minor, D. (2015). **Political identity and trust.** *Harvard Business School Strategy Unit Working Paper*, pp (16,012).
- Ho–Tang, W., & Mei–Ju, C. (2015). **Scale development of taiwan teacher's sense of organization identification—from the viewpoint of workplace spirituality.** *Universal Journal of Management*, 3(12), pp(540,552)
- Hoeghele, D., Schmidt, S. L., & Torgler, B. (2012). **The Influence of Superstars on Organizational Identification of External Stakeholders: Empirical Findings from Professional Soccer.** EBS Business School Research Paper, pp(12,07).
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). **Social identity and self–categorization processes in organizational contexts.** *Academy of Management Review*, 25, pp(121,140).
- Humphrey, A. (2012). **Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification.** *The Psychologist–Manager Journal*, 15(4),pp(247,268).
- Islam, T., Ali, G., Niazi, A. A. K., Ramzan, M., & Yousaf, U. (2018). **Employees' Response to CSR: Role of Organizational Identification and Organizational Trust.** *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 12(1).
- Jin, S. (2015). **A New Paradigm of Organizational Identity and Organizational Identification.** *Journal of Business and Economics*, 6(9),pp(1561,1569).
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2013). **Erratum: Cognitive and affective identification: Exploring the links between**

different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 33, pp(1142,1167)

- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). **Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks.** *Journal of organizational Behavior*, 32(3), pp(413,434).
- Kachchhap, S. L., & Ong'uti, M. A. (2015). **Linking personality and strategic leadership to organizational identification.** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), pp(243,256).
- Kasten, L. (2018). **Trustful behaviour is meaningful behaviour: Implications for theory on identification-based trusting relations.** *Journal of Trust Research*, 8(1), pp(103,119).
- Kaya, Ş. D., İleri, Y. Y., & Yüceler, A. (2017). **Effects of organizational trust on identification in a university hospital in Turkey.** *Journal of Human Sciences*, 14(2), 2014–2020.pp(1,9).
- KD Paine & Partners,(2003),**Guidelines for Measuring Trust in Organizations**, copyright © 2003 The Institute for Public Relations,www.instituteforpr.com, pp(1,13).
- Kelman, H. C. (1961) **Processes of opinion change.** *Public Opinion Quarterly*, 25,pp(57,78)
- Kitapçı, H., SEZEN, N. D. Ç., ÇAKAR, N. D., & SEZEN, B. (2005). **The combined effects of trust and employee identification on intention to quit.** *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), pp(33,41).

- Langfred, C. W. (2004). **Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams.** *Academy of management journal*, 47(3), pp(385,399).
- Lee, S. M. (1971). **An empirical analysis of organizational identification.** *Academy of Management journal*, 14(2), pp(213,226)
- Lee, K. (2016). **Ethical leadership and followers' taking charge: Trust in, and identification with, leader as mediators.** *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(11), pp(1793,1802).
- Lewicka, D., Karp-Zawlik, P., & Pec, M. (2017). **Organizational trust and normative commitment**, Pobrane z czasopisma Annales H – Oeconomia, VOL. LI,3 (pp. 71,82) <http://oeconomia.annales.umcs.pl>
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). **Trust and distrust: New relationships and realities.** *Academy of Management Review*, 23(3), pp(438,458)
- Liberman, C. J. (2011). **Why organizational identification ‘matters’ as a communication variable: A state-of-the-art review of past, present, and future trends.** *Proceedings of the New York State Communication Association*, 2010(1), 8.pp(132, 151).
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). **Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification.** *Journal of organizational Behavior*, 13(2), pp(103,123).
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (2001). **Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks.** *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), pp(197,222)

- Martins, A., & Martins, I. (2017). **Trust and emotions energize organizational performance.** *Eurasian Journal of Business and Management*, 5(1),pp(35,40).
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). **Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships.** *Academy of Management journal*, 43(4), pp(738,748).
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). **An integrative model of organizational trust.** *Academy of management review*, 20(3), pp(709,734).
- McLeary, C. N., & Cruise, P. A. (2015). A context-specific model of organizational trust. **an examination of cognitive and socio-affective trust determinants in unique cultural settings** *Cross Cultural Management. An International Journal*, Vol. 22,Iss 2 pp.(1,47).
- Merecz, D., & Andysz, A. (2014). **Person-organization fit and organizational identification as predictors of positive and negative work-home interactions.** *International journal of occupational medicine and environmental health*, 27(1), pp(16,27)
- Meshkati, Z., Eskandari, B., & Mostahfezian, M. (2014). **The relationship between organizational justice, organizational citizenship behavior, and organizational trust: A case study of the employees of the department of youth and sports.** *Research in Sport Management and Psychology*, 2(2),pp(39,44).
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). **Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization.** *Journal of applied psychology*, 78(4), pp(538,551)

- Montoya, R. M., & Pittinsky, T. L. (2011). **When increased group identification leads to outgroup liking and cooperation: The role of trust.** *The Journal of social psychology*, 151(6), pp(784,806)
- Mullins, M., End, C. M., & Carlin, L. (2010). **Validating Kreiner and Ashforth's Organizational Identification Measure in an Engineering Context.** *Applied HRM Research*, 12(1),pp(75,83).
- Ng, T. W. (2015). **The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification.** *Journal of Vocational Behavior*, 88, pp(154,163).
- Nübold, A., Dörr, S. L., & Maier, G. W. (2015). **Considering the orphan: Personal identification and its relations with transformational leadership, trust, and performance in a three-path mediation model.** *Leadership*, 11(2),pp(230,254).
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). **Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior.** *Journal of applied psychology*, 71(3),pp(492,499).
- Ozmen, Y. S. (2018). **How employees define organisational trust: analysing employee trust in organisation.** *Journal of Global Responsibility*
- Paliszkiewicz, J. (2012), **ORIENTATION ON TRUST AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE,** *Management Knowledge and Learning, International Conference 2012*, pp.(203,212)
- Paliszkiewicz, J. (2013). **The importance of building and rebuilding trust in organizations.** In *Diversity, Technology, and Innovation for Operational Competitiveness: Proceedings of the 2013 International*

Conference on Technology Innovation and Industrial Management ToKnowPress. (pp. 269,278).

- Payne, R., & Clark, M. (2003). **Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers.** *International Journal of Human Resource*.pp(1,13).
- Pembroke, N. (2008). **The Covenant and Management–Employee Relations: The Issue of Identification–Based Trust.** *Pacifica*, 21(1), pp(39,56).
- Podnar, K. (2011). **Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: An empirical examination.** *Teorija in praksa*, 48(6), pp(1611,1627)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). **Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.** *Journal of applied psychology*, 59(5), pp(603,609)
- Pratt, M. G. (1998). **Central questions in organizational identification.** *Identity in organizations*, 24(3), pp(171,207).
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). **Organizational identity and trust.** *EJBO–Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 11, No. 2, pp(29,33).
- Qureshi, J. A., Zeb, A. S. F., & Saifullah, K. (2011). **The effect of self-esteem and organizational identification on organizational citizenship behavior: A case of Pakistani public sector university.** *African journal of business management*, 5(9), pp(3448,3456).

- Rawlins, B. R. (2008). **Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust.** *Public Relations Journal*, 2(2), pp(1,21)
- Redman, T., Dietz, G., Snape, E., & van der Borg, W. (2011). **Multiple constituencies of trust: a study of the Oman military.** *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), pp(2384,2402).
- Redmond, M. V. (2015). **Social exchange theory.** *English Technical Reports and White Papers*, 5, https://lib.dr.iastate.edu/engl_reports/5.pp(1,36).
- Riketta, M. (2005). **Organizational identification: A meta-analysis.** *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp(358,384)
- Rotondi Jr, T. (1975). **Organizational identification: Issues and implications.** *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), pp(95,109)
- Rotter, J. B. (1967). **A new scale for the measurement of interpersonal trust 1.** *Journal of personality*, 35(4),pp(651,665)
- Rotter, J. B. (1980). **Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility.** *American psychologist*, 35(1), pp(1,7)
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). **Not so different after all: A cross-discipline view of trust.** *Academy of management review*, 23(3), pp(393,404).
- Sainsaulieu, R. (2019). *L'identité au travail*. Presses de sciences po.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). **Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry.** *Academy of Management Journal*, 56(4),pp(1148,1168)

- Shamir B, House RJ and Arthur MB (1993) **The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory**. *Organization Science* 4(4): pp(577,594).
- Schneider, B., Hall, D. T., & Nygren, H. T. (1971). **Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification**. *Human Relations*, 24(5), pp(397,416.)
- Sirin, Y. (2016). **Organizational justice, organizational trust and organizational identification perceptions of physical education teachers**. *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), pp(126,133)
- Skinner, D., Dietz, G., & Weibel, A. (2014). **The dark side of trust: When trust becomes a ‘poisoned chalice’**. *Organization*, 21(2), pp(206,224)
- Smith, L. G., Amiot, C. E., Callan, V. J., Terry, D. J., & Smith, J. R. (2012). **Getting new staff to stay: The mediating role of organizational identification**. *British Journal of Management*, 23(1), pp(45,64).
- Smith, L. G., Gillespie, N., Callan, V. J., Fitzsimmons, T. W., & Paulsen, N. (2017). **Injunctive and descriptive logics during newcomer socialization: The impact on organizational identification, trustworthiness, and self-efficacy**. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), pp(487,511).
- Spreitzer, G. M. (1995). **Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation**. *Academy of management Journal*, 38(5), pp(1442,1465).

- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). **The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning.** *The Learning Organization*. Vol. 20 No. 1, pp.(20, 37_
- Tajfel, H. (1979). **Individuals and groups in social psychology.** *British Journal of social and clinical psychology*, 18(2), pp(183,190).
- Tajfel, H. (1982). **Social psychology of intergroup relations.** *Annual Review of Psychology*, 33(1), pp(1,39)
- Tanis, M., & Postmes, T. (2005). **Short Communication A social identity approach to trust: Interpersonal perception, group membership and trusting behaviour.** *European Journal of Social Psychology*, 35(3), pp(413,424)
- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altin, F., Çelik, F., Dalkiran, M., Yulcu, N. T.,... & Deniz, Ü. (2017). **An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions.** *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), pp(488,495).
- Tseng, H. C., Chen, T. F., & Chen, F. I. (2005). **Constructing and testing a model of trustworthiness, trust behavior and organizational identification.** *The journal of nursing research: JNR*, 13(4), pp(293,304).
- Tolman, E. C. (1943). **Identification and the postwar world.** *The journal of abnormal and social psychology*, 38(2), pp(141,148)
- Trepte, S., & Loy, L. S. (2017). **Social Identity Theory and Self-Categorization Theory.** *The international encyclopedia of media effects*, pp(1,13).
- Tlaiss, H. A., & Elamin, A. M. (2015). **Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia.** *Journal of Management Development*. Vol. 34, Iss 9

pp. (1042,1060)

- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). **Social comparison and group interest in ingroup favouritism.** *European journal of social psychology*, 9(2), pp(187,204).
- Turner, J. C. (1999). **Some current issues in research on social identity and self-categorization theories.** *Social identity: Context, commitment, content*, 3(1),pp (6,34).
- Tyler, T., Degoey, P., & Smith, H. (1996). **Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model.** *Journal of personality and social psychology*, 70(5), 913,20.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). **Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior.** *Journal of applied psychology*, 95(4),pp(769,780).
- Van Dick, R. (2001). **Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology.** *International Journal of Management Reviews*, 3(4), pp(265,283).
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tissington, P. A. (2005). **To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts.** *Genetic, social, and general psychology monographs*, 131(3), pp(189,218).
- Voci, A. (2006). **The link between identification and in-group favouritism: Effects of threat to social identity and trust-related emotions.** *British Journal of Social Psychology*, 45(2),pp(265,284).

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). **Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self–efficacy, and organizational identification.** *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2),pp(204,213).
- Wang, S. W., Ngamsiriudom, W., & Hsieh, C. H. (2015). **Trust disposition, trust antecedents, trust, and behavioral intention.** *The Service Industries Journal*, 35(10), pp(555,572).
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). **Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective.** *Academy of Management journal*, 40(1), pp(82,111).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: **An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior.** *Academy of management review*, 23(3), pp(513,530).
- Wu, S. H., Tsai, C. Y. D., & Hung, C. C. (2012). **Toward team or player? How trust, vicarious achievement motive, and identification affect fan loyalty.** *Journal of Sport Management*, 26(2),pp(177,191).
- Yildiz, K. (2013). **Analysis of the relation of teachers’ organizational identification and organizational communication.** *Educational Sciences: Theory & Practice* , 13(1), pp(264, 272).
- Yilmaz, A., & Atalay, C. G. (2009). **A theoretical analyze on the concept of trust in organisational life.** *European Journal of Social Sciences*, 8 (2) , 347

- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). **Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment.** *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), pp(186,212)

Books:

- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). **Chapter 3, Social exchange theory.** In *Handbook of social psychology*, Dordrecht. (pp. 61,88)
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (Eds.). (2001). **Social identity processes in organizational contexts.** Philadelphia, PA: Psychology Press
- Holmlund, T., & Lindqvist, O. (2015). **Virtual Team Management & Organisational Identification: A Mixed Method Study**, pp(1,84).
- Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (2013b). **Becoming a trustworthy leader: Psychology and practice.** New York, USA: Routledge. pp(1,207).
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012) (Chapter 6) **Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties.** In *Handbook of social resource theory*, Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications, Critical Issues in Social Justice, New York, NY. (pp. 99,118).
- Patchen, M. (1970). **Participation, achievement, and involvement on the job**, Volume 25, numéro 3, 285 pp, Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval.

- Starnes, B. J., Truhon, S. A., & McCarthy, V. (2010). **Organizational trust: employee–employer relationships**. *A Primer on Organizational Trust*, ASQ Human Development & Leadership Division..pp(1,16).
- Tajfel, H. (1978). **Intergroup behavior**. *Introducing Social Psychology*.– NY: Penguin Books, pp(276,292)
- Thompson, M. M., & Gill, R. (2015). **Organizational Trust in the Canadian Army**. *Specifications for a Conceptual Model and a Proposed Program of Research*, Defence Research and Development Canada Scientific, DRDC–RDDC–2015–R293.pp(1,52).
- Weibel, A., Searle, R., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., & Six, F. (2011). Chapter 5, **Employee Trust in Organizational Contexts**, in: Hodgkinson, GP & Ford, JK. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (26), pp(143,192)

الملاحق

نموذج الاستبانة:

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

استبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تحدد دور هوية المنظمة في تعزيز الثقة التنظيمية، وأنَّ تحسين مستوى الثقة التنظيمية في المصارف يعود عليها بالنجاح. يرجى إبداء الرأي في العبارات المرفقة بدقة وحيادية، مع وضع علامة (x) امام العبارة التي تنطبق عليك، علماً أنَّ الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. أولاً: البيانات الأولية (الخصائص الديموغرافية):

1- الجنس:

أنثى	ذكر

2- المؤهل التعليمي:

معهد متوسط	اجازة جامعية	دراسات عليا

3- الخبرة (سنوات الخدمة في القطاع الخدمي المصرفي):

من 1 إلى أقل من 5 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة

4- المنصب الوظيفي:

عامل	إداري

ثانياً : محاور الدراسة:

الهوية التنظيمية:

البعد العاطفي

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	يهمني هذا المصرف جداً.					
6	أشعر بروابط قوية مع زملائي العاملين في المصرف.					
7	أرى أنَّ المصرف منسجم في عمله.					
8	لديَّ شعور حميم تجاه المصرف كمكان للعمل.					
9	أعتقد أنَّي مقدَّر بشكلٍ جيّد من قبل إدارة المصرف.					
10	أفتخر بالحديث عن زملائي في العمل للأفراد الآخرين.					
11	أشعر بأنَّ الصورة الذهنية تجاه المصرف تمثلي.					
12	أشعر بأنَّ هذا المصرف يعدُّ رائداً في تطبيق القيم والمبادئ الجيدة، مثل احترام وتقدير العامل.					
13	أشعر بالفخر لكوني جزءاً من هذا المصرف.					

البعد المعرفي

14	أصف نفسي لمن حولي بقولي (أنا أعمل في هذا المصرف) أو (أنا من هذا المصرف).					
15	أعتقد أنَّ قراراتي في العمل تتسجم مع مصلحة المصرف.					
16	أشعر بأننا كعاملين في هذا المصرف نختلف عن المصارف الأخرى في مجال عملنا.					
17	أعتقد أنَّ مشكلات المصرف هي جزء من مشكلاتي الخاصة.					
18	أعتقد أنَّ العاملين في المصرف لديهم روح فريق العمل.					
19	انتقاد المصرف هو إهانة شخصية لي.					
20	أرى بأنَّ نجاحات هذا المصرف هي من نجاحاتي.					
21	أشعر بأنَّ قيم المصرف وقيمي متشابهة.					
22	أشعر بمسؤولية لإصلاح الأخطاء التي تحدث في المصرف.					

ثانياً: الثقة التنظيمية:

بعد النزاهة

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	أعتقد أنَّ سلوك الإدارة العليا يتمُّ وفقاً للمبادئ الأخلاقية، مثل الصدق والعدل وتجنُّب النفاق.					
24	أعتقد أنَّ رئيسي المباشر يتجنَّب سماع الشائعات.					
25	أعتقد أنَّ الأفراد العاملين لديهم بالشفافية الكافية عند قول الحقيقة حتى لو كان لها أثر سلبي.					
26	أعتقد أنَّ المديرين يطبقون القواعد ذاتها على جميع العاملين.					
27	أعتقد أنَّنا ننصف بعلاقة مشتركة في المصرف، تجعلنا نتبادل أفكارنا ومشاعرنا وتطلعاتنا بحرية.					
28	أعتقد أنَّ الإدارة منفتحة في تبادل المعلومات المتعلقة بخططها المستقبلية.					
29	أعتقد أنَّ مشرفي المباشر يقدم معلومات كافية وصادقة عن القرارات الخاصة بالعمل.					

بعد القدرة

30	أعتقد أنَّ الأفراد العاملين يتعاملون بفعالية مع المشكلات التي أواجهها في المصرف.					
31	أعتقد أنَّ الأفراد العاملين يعلمون في ما هو المطلوب منه تماماً للقيام به في العمل.					
32	أعتقد أنَّ الأعمال تتم بشكل صحيح في المصرف.					
33	أشعر بثقة كبيرة بمهارات العاملين في المصرف.					
34	نشعر بالاطمئنان تجاه قدرة المصرف الذي نعمل به على تحقيق أهدافه.					
35	أعتقد أنَّ الأفراد العاملين ناجحون في الأعمال التي يقومون بها.					
36	أعتقد أنَّ الإدارة العليا لديها قدرات اختصاصية تمكننا من تحسين من أدائنا.					
37	أثق بأنَّ العاملين يمكن أن يساعدوا في حل المشكلات الكبيرة في المصرف.					
38	أعتقد أنَّ الإدارة تهتم بالأمر المتعلقة بالسلامة المهنية للعاملين لديها.					

بعد النزعة إلى الخير

					39	تتصف العلاقات بين المديرين والعاملين بأنها ودية
					40	يتمتع جو العمل في المصرف بالصراحة.
					41	اعتقد أنّ رئيسي المباشر يتجنب النقاش غير المجدي في الأمور التي ارتكب فيها خطأ.
					42	اعتقد أنّ رئيسي المباشر يهتم برأيي حتى لو كان يتعارض مع رأيه.
					43	أعتقد أن الإدارة العليا تصغي للأمور التي تثير قلق العاملين لديها.
					44	أعتقد أن الإدارة العليا تحرص على مصلحتي
					45	أنا على ثقة بأن معظم العاملين يهتمون بمستقبل المصرف.
					46	أثق تماماً بأن زملائي في العمل يهتمون بشأني.
					47	أعتقد أنّ مديري المسؤول عني يقَدِّم لي الدعم الكافي.

ملاحظة: هل لديك ما تود إضافته، للتواصل: اسم الباحثة رهن الحايك: rahafalhaik80@gmail.com

Abstract:

This research aims to describe the role of organizational identification in its both affective and cognitive dimensions on improving organizational trust, with all the elements of the organizational trust which are built among employers and employees and is recognized in the ability, integrity, benevolence.

Moreover, this research also expresses whether the confidence is a result of the intention of the first party (the trustor), or it is a result of some characteristics found in the second party (the trustee) to be trustworthy.

the schooler used the analytical descriptive approach, the positivism school philosophy and the deductive reasoning as methods, A field study were done on a sample of private banks with about (200–600) employees from which we selected about 7% of employees to apply the research, she used questionnaire as a main tool to analyze the study.

the results showed that the cognitive components to both organizational identification and trust emerged before the affective components. the effect of identification with the group or the organizational identity on the organizational trust by improving the cognitive demission for the organizational trust, and that was by getting known to each other and being confident and trust worthy.

the effect of the organizational identity emerged before the effective dimension of the organizational trust. this knowledge is used to know the most proper partner that would empower the affective dimension of organizational trust. On the other hand, the effect on organizational trust is was in its early stages, and based on hesitation and deterrence of employees toward their employers, which indicates employers requirement to take positive steps toward their employees to support and care for them. that would benefit the employees and empower the affective dimension of organizational trust.