



دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني

دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط

د. عبد الناصر طه إبراهيم محمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة أسيوط

أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية

جامعة العلوم التطبيقية بالبحرين

nassertaha@aun.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محمد، عبد الناصر طه إبراهيم (٢٠٢٣). دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني: دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤ (١) ج٣، ٨٤٣-٩١٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني: دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط

د. عبد الناصر طه محمد

الملخص

استهدفت الدراسة اختبار تأثير خصائص الوظيفة بأبعادها الخمسة (تنوع المهارات، هوية العمل، تأثير وأهمية العمل، الاستقلالية، والتغذية العكسية) على الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، كما استهدفت أيضا دراسة الدور التفاعلي (المعدل) للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، الثقة في زملاء، والثقة في الإدارة العليا) في هذه العلاقة، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على عينة طبقية عشوائية من العاملين الإداريين بجامعة أسيوط بمختلف التخصصات النوعية، حيث بلغ حجم العينة (٣٧٦) مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على مزيج من الاستبيان الإلكتروني والورقي، حيث تم إدراج القوائم المجمعمة ورقيا على الرابط الإلكتروني ذاته في ملف واحد، وقد بلغ عدد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (٣١٠) قائمة بمعدل استجابة صحيح بلغ (٨٢,٥٪)، ومن خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي تم التوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها، وجود تأثير معنوي موجب لخصائص الوظيفة كمتغير إجمالي جامع للأبعاد الخمسة على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، أما عن الأبعاد الفرعية لخصائص الوظيفة، فقد تبين وجود تأثير معنوي موجب لكل من التغذية العكسية، وهوية العمل، وتأثير وأهمية العمل على السلوك الالتزام الوجداني، ولم تدعم النتائج تأثير بعدي تنوع المهارات والاستقلالية على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة. كما تبين أيضا وجود تأثير معنوي موجب للثقة التنظيمية إجمالاً على الالتزام الوجداني، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للثقة التنظيمية، تبين وجود تأثير معنوي موجب لبعدي الثقة في الإدارة العليا، والثقة في المشرف على الالتزام الوجداني، ولم تدعم النتائج تأثير الثقة في زملاء على الالتزام الوجداني. وفي سياق اختبار الوساطة التفاعلية، أسفرت النتائج عن ثبوت الدور التفاعلي (المعدل) للثقة التنظيمية إجمالاً في العلاقة بين خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي والالتزام الوجداني، أما عن الدور المعدل لأبعاد الثقة التنظيمية، فقد أسفرت النتائج عن أن التفاعل الأول (تفاعل التغذية العكسية * الثقة في الإدارة العليا) يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بجامعة أسيوط، وقد نوقشت هذه النتائج، وكشفت تلك المناقشة عن عدة استنتاجات ودلالات نظرية وتطبيقية.

الكلمات المفتاحية: نموذج الخصائص الوظيفية، الالتزام الوجداني، الثقة التنظيمية، أعضاء الجهاز الإداري، جامعة أسيوط.

(١) تقديم:

تلعب الوظيفة بشكل عام -25 سواء ما يتعلق بمحتوى المهام والواجبات الوظيفية المتضمنة بوصف الوظيفة، أو بالظروف التي تؤدي فيها تلك المهام، أو حتى بالسياسات التنظيمية التي ترسم الجانب السياقي للأداء - دورا مهما في تشكيل وصياغة كافة المترنبات والنواتج المتصلة بالعمل *Job Outcomes*، ومن هنا اهتم الباحثون في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي اهتماما

كبيراً بتصميم العمل *Job Design* ، وقد تباينت قناعات ودوافع تصميم أو إعادة تصميم الوظائف بتباين حلقات التطور في الفكر الإداري، حيث اهتمت مدرسة الإدارة العملية بالتركز في تصميم العمل على إدراج خصائص وسلوكيات وظيفية معينة تكفل تحقيق الكفاءة الانتاجية للمنظمات، وقد انتهت الدراسات التي استهدفت تحليل وتقييم روافد الفكر الإداري إلى إثبات إخفاق حركة الإدارة العلمية - كاتجاه فكري - في الكشف الممنهج عن حقيقة الظواهر التنظيمية ومرتباتها، مما دفع الباحثين إلى محاولة الكشف عن أساليب جديدة لأداء العمل كبديل للأسلوب الآلي في الأداء، وهو الأسلوب الذي فرضه واقع انتشار أفكار حركة الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين. وقد أفضى ذلك إلى إثراء الإدارة فكرياً وممارسة، فعلى مستوى الفكر، فقد ظهرت حلقات من التطور أفرزت نظريات مثلت حركة نوعية نحو الاهتمام بالعنصر البشري، منها إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن الماضي، التي وظفت المنهج التجريبي في التعامل مع مشكلات الأداء، وتعد تجارب إلتون مايو *Elton Mayo*، والتي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك *Western Electric* بمصنع *Howthorne* بمدينة شيكاغو بولاية بنسلفانيا الأمريكية أولى هذه المحاولات، والتي انتهت إلى الكشف عن أهمية العلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية في العمل، وذلك رغم استهدافها بداية الكشف عن أثر ظروف الأداء المادية على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وبناء على ما تقدم تعد هذه التجارب أولى المحاولات العلمية الجادة لتفسير السلوك الجماعي وتأثيره داخل نطاق العمل.

وقد توالى الإسهامات الفكرية والبحثية المهمة بدراسة السلوك الإنساني ومرتباته داخل المنظمات في حلقات متصلة إلى أن قدم *Hackman & Oldham (1975)* نموذج الخصائص الوظيفية، والذي يصف خصائص العمل، واستجابات العاملين نحو هذه الخصائص، وعلى الرغم من تعدد النماذج الواصفة للخصائص الوظيفية، إلا أن النموذج الذي قدمه هاكمان وأولدهام يعد الأكثر انتشاراً والأعمق أثراً في الجهود البحثية اللاحقة والمتعلقة بتصميم العمل (أبوعرب، وأبو سويرح، ٢٠٢٠)، حيث قدم هذا النموذج خمسة خصائص أساسية في العمل تقود إلى خلق حالة سيكولوجية محددة لدى من يدرك هذه الخصائص بمستوى معين، وتنتهي إلى استجابات اتجاهية وسلوكية محددة، وتأتي الدراسة الحالية ساعية إلى تقديم فحص جزئي لنموذج *Hackman & Oldham (1975)* من خلال تحليل العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني كاستجابة اتجاهية متوقعة، والتعرف على الدور المعدل *Moderating role* للثقة التنظيمية في هذه العلاقة، متخذة من العاملين الإداريين بجامعة أسيوط ميداناً لها.

(٢) موضوع الدراسة:

يعد الالتزام التنظيمي بوجه عام من الموضوعات الجوهرية التي لا تزال تحظى بالاهتمام البحثي، كما يعد البعد الوجداني من الالتزام أحد أهم المرتبات الكاشفة عن دوافع الارتباط العاطفي بالمنظمة، وكذا عن دوافع ارتباط الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها وهويتها التنظيمية (Allen and Meyer, 1990)، وقد أشار *Meyer and Allen (1997)* إلى أن هذا البعد من أبعاد الالتزام يظهر في الحياة التنظيمية كنتيجة مباشرة لوجود درجة عالية من التوافق بين القيم الفردية والتنظيمية، وبناء عليه نجد من يمتلكون مستويات عالية من الالتزام الوجداني يرغبون في البقاء بالمنظمة بإرادة تامة ورغبة كاملة منهم، وفي هذا الصدد أوضح *Arfat and Riyaz (2013)* أن

الالتزام الوجداني يتميز بثلاثة عوامل فارقة عن أي نوع آخر من أنواع الالتزام، وتتمثل هذه العوامل الثلاثة في تزايد درجة التوافق القيمي بين الفرد والمنظمة، فضلا عن توافر درجة عالية من القبول لأهداف المنظمة وقيمها، وأخيرا فإن الرهان حول التخلي عن عضوية الفرد للمنظمة يعد رهانا فاشلا، حيث تخرج العضوية التنظيمية للشخص الملتزم وجدانيا كلية عن نطاق المبادلات، فهي ليست ضمن الخيارات في أية مقايضة. وبطبيعته الأساسية، إذا ما قورن الالتزام الوجداني بالبعدين الاستمراري (البقائي) أو المعياري (الأخلاقي)، نجد أنه البعد الأكثر إنتاجية وتسببا لكافة المترنبات الإيجابية الأخرى داخل نطاق العمل، ويمكن تفسير ذلك بأن ما يتحقق من خلال الرغبة الناتجة عن الارتباط العاطفي، لا يمكن تحقيقه بالإكراه أو حتى من قناعات أخلاقية (Arfat, 2018:77).

كما أشار (Arfat (2018:77) إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن الالتزام الوجداني يقلل النتائج السلبية في العمل مثل الغياب ودوران العمل (Dunham et al., 1994; McFarlane-Shore and Wayne, 1993)، كما يرتبط أيضا بالعديد من المترنبات التنظيمية الإيجابية مثل معدلات الحضور، ومعدلات استبقاء العاملين، وكذا الأداء والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Meyer and Allen, 1997; Mercurio, 2015)، وبناء على ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى البحث عن مقدمات لتحسين معدلات الالتزام الوجداني من خلال النظر في تصميم الوظيفة بدايه، وقد تمثلت دوافع البحث الحالي في محاولة السعي لأن يتولد الالتزام الوجداني لدي الفرد بمجرد الالتحاق بالعمل، ومباشرة أداء مهام وظيفية روعي في تصميمها من البداية أن تفي بمستوى معين من أبعاد وخصائص محددة، حيث أشار عدد من الدراسات التي ربطت خصائص الوظيفة وفقا لنموذج (Hackman & Oldham (1975) بالالتزام الوجداني للعاملين إلى ثبوت هذا الدور لخصائص العمل في تعزيز الالتزام الوجداني (Ozturk et al. (2014).

وإذا ما تعلق الأمر بخصائص العمل، يمكن القول أن الخصائص الوظيفية بل أن الوظيفة ذاتها قد تغيرت بشكل جذري خلال العقد الأخيرين نتيجة للتحويل الرقمي في كثير من المنظمات (Cangialosi et al., 2020; Cortes et al., 2020)، وبناء على ذلك يتعين على العاملين التكيف المستمر مع متطلبات الوظيفة المتغيرة (Park, Woo, Beer, and Mulder, 2020; Oh, and Park, 2020) وتأصيلا لهذا الموضوع فإن عددا محدودا من الباحثين الرواد قد ألوا على أنفسهم القيام بتغطية أشمل لخصائص العمل، من هؤلاء الباحثين Hackman and Oldham (1975) حيث قدما النموذج خماسي البعد للخصائص الوظيفية، وهو النموذج الذي أشار إلى أن حدوث النواتج الإيجابية للعمل على النطاقين الفردي والتنظيمي سيظل قرين توافر مستويات عالية من أبعاد أو خصائص وظيفية محددة هي تنوع المهارات، وهوية العمل، وأهمية وتأثير العمل، والاستقلالية عند أداء المهام، وأخيرا التغذية العكسية. ثم جاء (Steers (1977) والذي أقدم بدوره على إجراء فحص جزئي لتأثير خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي، وقد أسفر جهده البحثي عن تأكيد التأثير المباشر لخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي كمتغير أحادي البعد، وقد أشار (Kreitner and Kinicki (2001) إلى أن هذه الخصائص مجتمعة تقود إلى ظهور حالة سيكولوجية مخصوصة بشأن العمل، حيث أن الخصائص الثلاث الأولى والمتعلقة بتنوع المهارات، وهوية العمل، وتأثير وأهمية العمل تثبت للعمل القيمة والمعنى، وتأتي الخاصية المتعلقة بالاستقلالية مبينة مسؤولية الفرد عن نتائج الأداء، وأخيرا تكشف خاصية التغذية العكسية عن مدى معرفة الفرد

بناتج سلوكه الوظيفي بما يضمن حصوله على معلومات حول فاعلية جهوده في إنجاز ما يوكل إليه من أنشطة وظيفية.

وسواء تم دراسة هذه الخصائص مجتمعة وفقا للنماذج المشار إليها، أو تم دراستها كأبعاد منفردة، تحتفظ هذه الأبعاد بممارسة تأثيرها على الالتزام التنظيمي، وكذا على الجانب الوجداني منه، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Saud (2020 إلى وجود تأثير موجب مباشر ومعنوي لخصائص الوظيفة الخمسة على الالتزام التنظيمي للعاملين، كما أشار (Lin and Ping (2016 إلى أن الاستقلالية كخاصية وظيفية، والإندماج الوظيفي يرتبطان بالالتزام التنظيمي إيجابيا، كما أشار أيضا (Konya, Matic and pavlovic (2016 إلى ارتباط كل من الخصائص الديمجرافية والخصائص الوظيفية بالالتزام التنظيمي إجمالاً، وكذا بالجانب الوجداني منه، وقد أوضح (Vorster, Olckers, Buys, and Schaap (2005 إمكانية اختبار نموذج الخصائص الوظيفية المشار إليه في بيئات وظيفية وعلى مجتمعات بحثية متباينة بدرجة كبيرة، وقد أولى الباحثون اهتماماً كبيراً لفحص السوابق التي قد تعزز الالتزام الوجداني لدى العاملين، بل تتعداه إلى تحسين مستويات الاندماج في العمل، وقد كان من بين تلك السوابق تصميم الوظائف وإعادة صياغة محتوى العمل كلية، حيث يتاح للعاملين آنذاك التغيير من خصائص وظائفهم، وتصميم ما يتعين أدائه من مهام وظيفية، بل وتغيير آلية إدراك محتوى العمل ذاته، وكذا التفاوض حول هذا المحتوى مع الرؤساء المباشرين وزملاء العمل، ومع الإدارة العليا (Sharma & Nambudiri, 2020; Debus et al., 2020). وعلى الرغم من تنوع وثراء الدراسات التي ربطت الخصائص الوظيفية بالالتزام الوجداني، فإن السؤال الذي يظل مطروحا هو ذلك المتعلق بالبعد الشرطي المحفز لهذه العلاقة، ولعل البحث في متغير آخر له علاقة بالالتزام الوجداني، ولا يتأثر بخصائص الوظيفة بشكل مباشر قد يكون مفيداً في الكشف عن العوامل الظرفية الداعمة والمحفزة لعلاقة خصائص الوظيفة الخمسة بالالتزام الوجداني، وفي هذا الصدد تقدم الدراسة الحالية متغير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في الثقة في المشرف، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا، كمتغيرات تفاعلية معدلة. ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لتؤكد على ضرورة الاهتمام بهذه القضية البحثية، ولتسد النقص الحادث في أدبياتها بالبيئة العربية بشكل عام، وبالبيئة المصرية على وجه الخصوص، ولتضيف حلقة جديدة من حلقات البحث في هذا المجال من مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

١/٢: ما واقع إدراك العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط للخصائص الوظيفية شاملة (تنوع المهارات، هوية العمل، تأثير وأهمية العمل، الاستقلالية، والتغذية العكسية)؟

٢/٢: ما واقع الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟ وما مستوى إدراكهم للثقة التنظيمية شاملة (الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، الثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا)؟

٣/٢: ما طبيعة تأثير الخصائص الوظيفية محل الدراسة على الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟

٤/٢: ما طبيعة تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟

٥/٢: هل تؤدي الثقة التنظيمية إجمالاً وأبعادها الثلاثة دوراً تفاعلياً (معدلاً) في العلاقة بين الخصائص الوظيفية محل الدراسة والالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟

وقد تم اختيار العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط ميداناً تطبيقياً لهذه الدراسة، وفي هذا الصدد أجرى الباحث دراسة استطلاعية محدودة شملت توجيه أسئلة مفتوحة حول خصائص الوظيفة المتمثلة في تنوع المهارات، وهوية العمل، وأهمية وتأثير العمل، والاستقلالية، والتغذية العكسية، وكذا وحول كل من الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، ومدى التزام العاملين المشاركين في هذه الدراسة نحو الجامعة وجدانياً، وذلك في محاولة للكشف عن أهمية تناول هذا الموضوع من جانب، والتعرف مبدئياً على شكل العلاقات المحتمل من جانب آخر، وقد شارك في هذه الدراسة الاستطلاعية (١٨) مفردة من العاملين الإداريين بالجامعة الذين أكد معظمهم أهمية الخصائص المشار إليها مجتمعة، وإن اختلفوا فيما بينهم حول ترتيب أهمية هذه الخصائص من وجهة نظرهم، إلا أن جميع المشاركين أكد أهمية التغذية العكسية بما تتضمنه من وجود مؤشرات كاشفة عن حصول الفرد على معلومات حول فاعلية وجدوى الجهود المبذولة في إنجاز المهام، وهو ما يجعل الموظف مطمئناً نسبياً بشأن طريقة الأداء ونواتجه، كذلك أشار بعض المشاركين إلى أهمية وحدة العمل كمرادف لهوية المهام الوظيفية، والتي تعني من وجهة نظرهم أن ينتهي العمل بمخرجات محددة يمكن أن يقيم الفرد وفقاً لها، وقد جاء ترتيب أهمية الخصائص الأخرى والمتعلقة بتنوع المهارات المطلوبة للأداء، وأهمية العمل وتأثيره، والاستقلالية في الأداء والتي تعني المسؤولية الكاملة عن النتائج متبايناً بين المشاركين. وبسؤالهم هل يمكن أن يؤدي توافر هذه الخصائص إلى حب العمل بالجامعة والاستعداد الكامل لقبول القرارات التنظيمية عن طيب خاطر ومن قناعات وجدانية؟، فقد أيد معظم المشاركين ذلك، بل أن البعض قد أشار إلى أن ذلك يعد حقيقة وواقعا، وهو الأمر الذي يؤكد أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال دراسة تحليلية أشمل لطبيعة هذه العلاقات على عينة أكبر ممثلة للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة تمثيلاً صحيحاً، وكذا محاولة تفسيرها وربطها بجهود السابقين لموضوع البحث، فضلاً عن محاولة اختبار الدور المعدل للثقة التنظيمية في هذه العلاقة للكشف على الظروف الشرطية الداعمة لعلاقة خصائص العمل بالالتزام الوجداني.

(٣) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/٣: قياس وتحديد واقع خصائص الوظيفية الإدارية بجامعة أسيوط وفقاً لنموذج هاكمان وأولدهام (Hackman & Oldham, 1975).

٢/٣: قياس وتحديد واقع كل من الثقة التنظيمية والالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط.

٣/٣: قياس مدى تأثير خصائص الوظيفة بأبعادها الخمسة محل الدراسة على الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط.

٤/٣: قياس مدى تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة محل الدراسة على الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط.

٥/٣: دراسة الدور التفاعلي (المعدل) للثقة التنظيمية في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط.

(٤) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين أحدهما علمي والآخر تطبيقي، وذلك على النحو التالي:

١/٤: الأهمية العلمية

يستدل على الأهمية العلمية للدراسة الحالية من عدة اعتبارات أبرزها:

١/٤: افتقاد المكتبة العربية للدراسات التي تتناول التصميم الوظيفي المتضمن لخصائص العمل وفقا لنموذج هاكمان وأولدهام السابق الإشارة إليه - قياسا على أهمية دراسة هذه الخصائص بقطاعات عمل مختلفة وفي سياقات بيئية مختلفة - خصوصا تلك التي تربط هذه الخصائص بمرتبات إيجابية كالالتزام الوجداني، ورغم وجود بعض الدراسات في هذا الشأن، إلا أنها ليست بالقدر الذي يغطي قطاعات أعمال متعددة، وبالتالي يأمل الباحث أن تضيف الدراسة الحالية ولو نذرا يسيرا في هذا المجال البحثي المهم من مجالات دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وأن تكون منطلقا لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الشأن.

٢/٤: تعد دراسة الدور التفاعلي (المعدل) لمتغير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني اتجاها بحثيا حديثا نسبيا، حيث تسعى الدراسة لتقديم نموذج متكامل متضمن أحد الظروف الشرطية التي قد تعزز العلاقة بين خصائص العمل والالتزام الوجداني للعاملين، وذلك وفقا لمستوى إدراك الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المشار إليها، وترتبطا على ذلك تعد الدراسة الحالية محاولة متواضعة في هذا الاتجاه.

٢/٤: الأهمية التطبيقية

يمكن الاستدلال على الأهمية العملية للدراسة الحالية من الاعتبارات التالية:

١/٢/٤: أهمية نتائج الدراسة على الصعيد التطبيقي في الجامعات الحكومية، خصوصا عند تحديد أهم خصائص الوظيفة ذات العلاقة بالالتزام الوجداني لدى العاملين، فقد يساعد ذلك في إعادة النظر في تصميم الوظائف بمحاولة توفير خصائص وظيفية محددة، بحيث تصبح الوظيفة ذاتها مصدرا أوسبا لالتزام العاملين وجدانيا.

٢/٢/٤: يمكن أن توفر نتائج الدراسة إطارا يمكن الاشرشاد به لدعم الثقة التنظيمية سواء الثقة في المشرف المباشر أو الثقة في الزملاء أو الثقة في القيادات الإدارية، لما لذلك من دور فاعل في تقوية

علاقة خصائص العمل بالالتزام الوجداني للعاملين، فضلا عن تأثير الثقة بشكل عام على مناخ العمل.

(٥) أدبيات الدراسة وفروضها العلمية:

ينتاول البحث في هذه الجزئية أدبيات الدراسة متمثلة في شرح الإطار النظري للمتغيرات الخاضعة للدراسة والتي تتمثل في خصائص الوظيفة بأبعادها الخمسة، والالتزام الوجداني للعاملين، فضلا عن الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، وذلك تمهيدا لاستجلاء طبيعيات العلاقات المتضمنة بين هذه المتغيرات وأبعادها المختلفة، وذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وبهدف اشتقاق فروض الدراسة الحالية وفقا للطرح التالي:

١/٥ خصائص الوظيفة *Job Characteristics*

توفر نظرية الخصائص الوظيفية والمعروفة أيضا باسم نظرية تصميم العمل مجموعة من المبادئ التي تساعد في إثراء الوظائف داخل المنظمات (Hackman & Oldham, 1975)، وتعد هذه النظرية تطويرا حقيقيا لنموذج الخصائص الوظيفية الأول والذي تم تقديمه بواسطة Hackman and Lawler (1971) واستنادا إلى المدخل السلوكي ونظرية التوقع في الدافعية (Guise, 1988)، حيث تضمن هذا النموذج أربع خصائص وظيفية أساسية هي التنوع والاستقلالية وهوية المهمة وردود الفعل، إلا أن نتائج هذا الجهد البحثي لم تكن دالة إحصائيا في توقع تأثير الخصائص الأربع المشار إليها في مجال تقليل الغياب ودوران العمل، إلى أن قام Hackman & Oldham (1975) بعمل مراجعة لهذا النموذج بإضافة متغيرات وسيطة متعددة قد أفضت إلى مترتبات نهائية إيجابية، كما ناقش Kreitner and Kinicki (2006) هذا النموذج الجديد، حيث أوضح أن هذه الخصائص مجتمعة تقود إلى ظهور حالة سيكولوجية مخصصة بشأن العمل، حيث تشترك الخصائص الثلاث الأولى والمتعلقة بتنوع المهارات، وهوية العمل، وأهمية العمل في إدراك المغزى العميق للوظيفة، وتأتي الخاصية المتعلقة بالاستقلالية مبينة وشارحة لمسؤولية الفرد عن نتائج الأداء، وأخيرا تأتي خاصية التغذية العكسية لتوفر للفرد المعرفة الكافية حول نتائج الأداء، وهو ما أكدته لاحقا Mukul, Rayhan, Hoque, and Islam (2013) من أن نظرية الخصائص الوظيفية تمثل وصفا لعلاقة خصائص العمل بالاستجابات الفردية نحو الوظيفة، ولعل ذلك ما يفسر ما سبق وأن أشار إليه Hackman & Oldham (1980) من أن أهمية هذه الخصائص ليست قاصرة فقط على مرحلة تصميم الوظائف، بل تمتد لتشمل مرحلة إعادة النظر في تصميمها لاحقا، وقد توالى الدراسات المحددة لتأثير خصائص العمل على الكثير من المترتبات الإيجابية داخل الأطر التنظيمية كالسلوك الوظيفي الإبداعي (Zhang and Zhao, 2021)، والقدرة على التعلم والمشاركة الإيجابية، وكذا دور الوظيفة الداعم للتعلم (Jeske and Lippke, 2021)، ودورها الداعم أيضا لسلوكيات المواطن التنظيمية (Asadullah, 2020)، وأخيرا دور الخصائص الوظيفية المشار إليها كمنبئ جيد بالرضا الوظيفي للعاملين (Brahmana, 2021)، هذا وسوف تتناول الصفحات التالية المفاهيم الإجرائية لهذه الخصائص الخمسة وعلى النحو التالي:

١/١/٥ تنوع المهارات *Skill variety*

يرى (Li, Sekiguchi and Jipeng Qi (2019) أنه وفقا لنظرية صياغة الوظيفة Job Crafting Theory يقوم الموظفون بصياغة وظائفهم أو التفاوض على ذلك مع الرؤساء المباشرين، إذا كان قيامهم بذلك سيؤدي باحتياجاتهم الأساسية المتعلقة بالتحكم في نسق الأداء، والشعور الإيجابي بالذات، والاتصال البشري الفعال بالزملاء الآخرين، وتزايد معدلات الاندماج الوظيفي (e.g. Wrzesniewski and Dutton, 2001; Wrzesniewski, LoBuglio, (2020) Thomas et al., 2013; Dutton, and Berg 2013). وفي هذا الصدد أيضا أشارت دراسة (Humphrey et al., 2017) إلى أن تنوع المهارات المتضمن في تصميم الوظيفة سوف يحفز التحديات المدركة، مما يتيح فرصة سانحة لتعزيز مهارات الموظف ومواهبه، وعلى الرغم من ذلك يرى البعض أن المستوى العالي من تنوع المهارات قد يجعل صياغة الوظائف أكثر خطورة وتحديا، كما قد يزيد من توقع الدور المرين للموظف، وهو ما يجعل من تنوع المهارات الوظيفية أحد أهم محددات السلوك الاستباقي في العمل. (Ren et al., 2018) ويعرف البحث الحالي تنوع المهارات إجرائيا بأنها "الدرجة التي يرى فيها الفرد أن القيام بمتطلبات وظيفته -على تنوعها - يستدعي منه توظيف مجموعة متنوعة من المهارات المعقدة وغير المتكررة والتي يصعب التنبؤ بها".

٢/١/٥ هوية العمل *Task Identity*

أشار (Khayat and Gheitani (2015) إلى أن هوية العمل تعني مساعدة العاملين على فهم حقيقة العلاقة بين وظائفهم والأنشطة الوظيفية الأخرى داخل المنظمة، فعندما لا يدرك الفرد مبررات العلاقة بين وظيفته والوظائف الأخرى، سيصعب عليه أنذاك إدراك حقيقة إسهاماته في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها التنظيمية، وعلى العكس من ذلك، فإن إدراك هوية المهام التي يؤديها الفرد، ودور هذه المهام في دعم أداء موظفين آخرين، من شأنه أن يدفع الفرد إلى العمل الجاد نحو تحسين وتعزيز المعارف والمهارات المرتبطة بالوظيفة. ولكي يصبح للعمل هوية محددة يجب تصميم الوظيفة في صورة وحدات عمل طبيعية، بحيث تشكل المهام التي يؤديها الفرد وحدة واحدة ذات معنى أو مغزى جوهري (Robbins, 1997). ويعرف البحث الحالي هوية العمل إجرائيا بأنها "الدرجة التي يرى فيها الفرد بأن المهام الموكلة إليه كمتطلبات وظيفية تمثل في حد ذاتها وحدة واحدة ذات نتائج ومخرجات محددة وواضحة، وأن تلك المهام تتيح له فرصة سانحة لأداء جزء متكامل من العمل من البداية حتى النهاية، مما يخلق شعورا لديه بقيمة ما يؤديه من عمل".

٣/١/٥ تأثير وأهمية العمل *Task significance*

يشير تأثير وأهمية العمل إلى وجود تأثير لوظيفة الفرد على حياة الآخرين ووظائفهم، سواء حدث هذا التأثير داخل المؤسسة أو حتى في البيئة الخارجية (Griffin and Moorhead, 2002). كما يتضمن هذا البعد أيضا مدى أهمية وتأثير الوظيفة على عملاء المنظمة. وإذا ما أدرك العاملون أهمية وتأثير ما يؤديه من مهام، فسوف يسعون إلى زيادة قدراتهم وتعلمهم رغبة منهم للحفاظ على قيمتهم المدركة داخل التنظيم (Khayat and Gheitani (2015) ويعرف البحث الحالي تأثير وأهمية العمل إجرائيا بأنها " شعور الفرد بأن ما يقوم به من عمل، وما يؤديه من مهام وظيفية

فيه يؤثر بشكل مباشر على حياة الآخرين داخل العمل أو حتى خارجه، ومن ثم يصبح ما يؤديه الفرد من مهام وظيفية محل تقدير من هؤلاء الآخرين".

٤/١/٥ الاستقلالية *Autonomy*

تعد الاستقلالية أحد خصائص الوظيفة والتي تشير إلى المدى الذي توفر فيها الوظيفة حرية للفرد في جدولة مهام عمله، وتحديد وسائل إنجاز تلك المهام دون تدخل مباشر من أحد (Hackman & Oldham 1975; Marchese & Ryan, 2001; Morgeson, Delaney-Klinger and Hemingway, 2005)، وبشكل أكثر تحديدا يمكن تعريفها أيضا بأنها درجة الاختيار والحرية الفطرية *Freedom Inborn* للوظيفة الداعمة لأداء مهام متعددة (Brey, 1999)، والتي إذا ما نوقشت ضمن إعادة صياغة الوظيفة نجدها تنطوي على سلسلة من الأنشطة التي يغير فيها الموظفون طرق الأداء بأنفسهم، مما يكفل للوظائف القيمة المعنى (Yoon, Kim and Eom, 2019) الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تتيح درجة من المرونة والاستقلالية للعاملين بحيث يمكنهم من أن يغيروا المهام والأدوار بشكل استباقي وفقا للحاجة (Irfan & Qadeer, 2020). ويعرف البحث الحالي الاستقلالية إجرائيا بأنها "الدرجة التي يعتقد فيها الفرد بأنه المسؤول الأول والأخير عن عما يؤديه من أعمال وما يتخذه من قرارات، ومن ثم مدى حريته في تقرير كيفية إنجاز مهام العمل الموكلة إليه دون تدخل من أحد".

٥/١/٥ التغذية العكسية *Feedback*

تعد التغذية العكسية أحد خصائص الوظيفة والتي تشير إلى مدى توافر معلومات حول جودة أداء المهام الوظيفية، ويرى البعض أن توفير الوظيفة لمؤشرات قياس جودة الأداء يعد أحد المقدمات المهمة لظهور السلوك الحضاري أو فضيلة التحضر *Civic Virtue* داخل نطاق العمل، والذي يعد بدوره أحد أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organ et al., 2006; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996)، وقد أكد Kerr and Jermir (1978) أن قيمة المعلومات المقدمة للموظف أثناء الأداء هي السبب في علاقة التغذية العكسية بالسلوك الحضاري، حيث تكون هذه المعلومات فورية ودقيقة بشكل أكبر نظرا لتزامن تقديمها مع تنفيذ المهام الوظيفية، ويرى (Unuvar 2006) أن الوظائف التي يراعى في تصميمها تقديم ملاحظات أكثر حول جودة الأداء تكون أكثر إرضاء لذات الموظف، كما أنها توفر فرصة أفضل لتحسين مستويات الأداء. ويعرف البحث الحالي التغذية العكسية إجرائيا بأنها "مدى إتاحة الوظيفة بتصميمها الحالي معلومات للفرد حول نتائج أداء الأنشطة الوظيفية، سواء توافرت هذه المعلومات من خلال محتوى العمل ذاته أو من خلال الزملاء أو المشرفين".

٢/٥ الالتزام الوجداني *Affective Commitment*

يعكس الالتزام التنظيمي - بوجه عام - الإيمان بقيم المنظمة وأهدافها التنظيمية، ويتحدد بناء عليه درجة الولاء، والارتباط العاطفي بالعمل، والالتزام تجاه المنظمة أخلاقيا، والرغبة للبقاء في عضويتها، وبالتالي يعد الالتزام التنظيمي حالة نفسية عاكسة لمدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها (Giao et al., 2020). وبناء على ما تقدم، يمكن تعريف الالتزام التنظيمي - أيا كانت بواعثه - على أنه الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة (Widanto & Satrya, 2019)، وقد حظي موضوع

الالتزام التنظيمي - كمفهوم وكقضية بحثية - بقدر كبير من الاهتمام بوصفة أحد أهم مقدمات كثير من النتائج والمترتبات السلوكية السلبية في حال افتقاد الالتزام، كنية ترك العمل، وسكوكيات العمل المضادة للانتاجية، كما أنه يعد أيضا من مقدمات أو أسباب الكثير من المترتبات التنظيمية الإيجابية كالانغماس الوظيفي، والشعور بالملكية النفسية للمنظمة، والأداء والرضا الوظيفي وغيرها من نواتج العمل الإيجابية (Degbey et al., 2021)، لذا أجريت العديد من البحوث والدراسات حول الالتزام التنظيمي نظرا لأهميته فيما يخص مواقف وسلوكيات الموظفين (Pimentel, Serras Pires & Almeida, 2020)، كما اعتبر البعض الالتزام التنظيمي أحد أهم محددات هوية الفرد التنظيمية، فضلا عن كونه مؤشرا جيدا لمدى ارتباطه بمنظمة معينة (Imran, Allil & Mahmoud, 2017). وفي البيئة المبحوثة بالدراسة الحالية، قدم ريان (٢٠٠٠) بحثا راندا حول محددات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، وقد تم تحديد الالتزام التنظيمي للمرؤوس- كما يدركه الرئيس المباشر- على أنه التزام وجداني عاطفي، والتزام استمراري بقائي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أداء المرؤوسين وسلوك المواطنة التنظيمية والمؤهل التعليمي تعد أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام الوجداني لدى المرؤوسين، بينما وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية ومتغير العمر يعدان من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الاستمراري أو البقائي. وفيما يخص مترتبات التزام المرؤوس المدرك من جانب الإدارة، فقد تبين أن حصول المرؤوس على بعض العوائد الممثلة في المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطا مباشرا وجوهريا بمدى التزامه وجدانيا، في حين كان ارتباط معظم هذه العوائد بالالتزام الاستمراري ذي الطبيعة البقائية سالباً.

وقد قدم (Allan and Mayer (1990,1991) الإسهام الأكبر في أدبيات الالتزام التنظيمي من خلال وضعهما للنموذج ثلاثي البعد للالتزام، وتحديد لآلية قياس هذه الأبعاد، والتي حظيت بثقة كبيرة في الأوساط البحثية، وفي ضوء هذا النموذج ينقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد متميزة، حيث يشير البعد الأول إلى الالتزام الوجداني أو العاطفي *Affective Commitment*، أما البعد الثاني فيعبر عن الالتزام الاستمراري أو البقائي *Contiuous Commitment*، في حين يعبر البعد الثالث عن الالتزام المعياري أو الأخلاقي *Normative Commitment*، حيث يمثل كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة حالة نفسية متميزة تعكس دوافع متباينة للبقاء بالمنظمة. وفي هذا الصدد تتمثل دوافع الالتزام الاستمراري في الخوف من فقد المزايا التراكمية المكتسبة من الوظيفة، وبالتالي يفسر هذا النوع للالتزام وفقا لنظرية الرهان الجانبي والتي تحدد حجم التضحيات التي قد يتعرض لها الفرد لو فكر في ترك العمل، فيضطر للالتزام بقائيا، وبدوافع مصلحة، أما الالتزام الأخلاقي، فيتشكل لدى الفرد من قناعات قيمة ترتبط بشعور بمسؤولية محددة تجاه المنظمة، وأخيرا يأتي الالتزام الوجداني - موضوع الدراسة الحالية - واصفا الدوافع العاطفية للبقاء والتي تعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالمنظمة، مع شعور دائم بالارتباط النفسي بها، وقد أوضح Allan and Mayer (1991) أنه ونظرا لأن الالتزام الوجداني يعبر عن الارتباط بالمنظمة عاطفيا، مع وجود درجة عالية من التوافق بين الفرد والمنظمة تتجلى في قبوله لأهداف المنظمة وقيمها، فإن الموظفين من ذوي الالتزام العاطفي القوي يبقون بالمنظمة لأنهم يريدون ذلك بالفعل، كما أنهم يؤثرون في الالتزام الوجداني لدى الآخرين من زملاء العمل، فضلا عن قيامهم بدور السفراء للعلامة التجارية الخاصة بمنظماتهم (Scales, 2018). ويعرف البحث الحالي الالتزام الوجداني إجرائيا بأنه "

شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي نحو المنظمة، واستعداده لقضاء بقية حياته المهنية بها، وعدم تركه إياها للعمل في مؤسسة أخرى انتماء وقناعة منه بأنه أصبح جزء من عائلة كبيرة تمثلها هذه المنظمة".

٣/٥ العلاقة بين خصائص الوظيفية والالتزام الوجداني

يتناول هذا الجزء من البحث مراجعة الأدبيات التي تناولت فحص وتحليل العلاقة بين خصائص العمل والالتزام الوجداني، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه خلال العقود الثلاثة الأخيرة ظهرت العديد من الدراسات التي استهدفت تحليل علاقة خصائص العمل ببعض نواتج العمل الاتجاهية والسلوكية (e.g. Abu Elanain, 2009, Kariuki and Makori, 2015) وجاء الرضا الوظيفي والارتباط بالعمل والالتزام الوجداني في مقدمة نواتج العمل ذات الطبيعة الاتجاهية المرتبطة بشكل موجب ومعنوي بخصائص العمل، بينما جاءت نوايا ترك العمل المصحوبة باتخاذ قرار ترك العمل فعليا في مقدمة مخرجات العمل ذات الطبيعة السلوكية والمرتبطة جوهريا بخصائصه. وفي الشأن ذاته أجرى Lin et al (2015) دراسة حول علاقة خصائص الوظيفة بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع النقل العام بدولة فيتنام، وقد توصلت الدراسة أنه من بين الخصائص الخمسة للوظيفة تم رصد التأثير الإيجابي لتنوع المهام والاستقلالية على الالتزام التنظيمي للعاملين بهذه الوكالة. وبمقارنة الالتزام التنظيمي وخصائص الوظيفة بين مديري القطاعين العام والخاص، أشارت دراسة Flynn and Tannebaum (1993) إلى وجود علاقة أكثر قوة بين خصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي لدى مديري القطاع الخاص مقارنة بنظرائهم في القطاع العام. كما كشفت دراسة أجراها Feather and Rauter (2004) بالتطبيق على معلمين دائمين ومؤقتين في فيكتوريا بأستراليا عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي والهوية التنظيمية من جانب، وكل من التنوع والاستفادة من المهارات كخصائص وظيفية من جانب آخر. كما أظهرت الكثير من الدراسات أن الاستقلالية كأحد خصائص الوظيفة ترتبط بالالتزام التنظيمي ارتباطا موجبا مباشرا ومعنويا (e.g. Mathieu and Zajac, 1990) وهي الدراسة التي قدمها الباحثان متبينة منهجية التحليل البعدي أو اللاحق *Meta Analysis* حول مقدمات ومرتبات الالتزام التنظيمي، وفي الشأن ذاته أشارت دراسة الكلابي (١٩٩٧) من خلال فحص جزئي لنموذج هاكمان واولدهام إلى تعدد النواتج المرتبطة بخصائص الوظيفة، حيث أشارت الدراسة إلى تأثير خصائص العمل على كل من الأداء والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والتوتر المصاحب للعمل، وتعارض الدور ومشاكل وضغوط العمل.

وفي السياق ذاته جاءت دراسة Suman and Srivastava, (2012) والتي أشارت إلى أن خصائص الوظيفة - في فحواها - تجمع بين جوانب مختلفة تخص الوظيفة، مثل وضوح الدور، وعبء الدور الزائد كميا أو نوعيا، وتعارض الدور، وأهمية المهمة، ودرجة الاستقلالية، ونطاق العمل، وتنوع المهارات، وقد أشارت هذه الدراسة إلى وجود درجة ارتباط عالية بين مستوى التحدي الذي تعكسه الخصائص السابقة في الوظيفة من جانب، والالتزام التنظيمي للعاملين من جانب آخر. وقد أضافت دراسة Zargar et al. (2014) بعدا شرطيا لهذه العلاقة، حيث أشارت إلى أن اختبار العلاقة المباشرة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني تتوقف في حقيقتها على الفروق الفردية بين العاملين، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن قوة العلاقة الإيجابية بين خصائص العمل والالتزام

الوجداني تظهر أكبر لدى العاملين الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الحاجة إلى النمو في العمل. وفي هذا الشأن أيضا توصلت دراسة (Arafat,2018) إلى أن تقييم الفرد لمستوى الوظيفة الجوهري، بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي تشكل سياق أو نسق الأداء يؤديان معا إلى تزايد درجات الالتزام نحو المنظمة، وبالتالي تقليل فرص حدوث خلافات تنظيمية، كما أشارت نتائج هذه الدراسة أيضا إلى أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي يمكن تفسيرهما بالعوامل الخارجية للوظيفة بشكل أكبر قياسا إلى القيمة الجوهرية للعمل، ويمكن أن يعزى ذلك إلى حقيقة أن المهنيين بشكل عام لديهم سيطرة محدودة أو أقل على العوامل الخارجية قياسا بالسيطرة العالية على العناصر الجوهرية للعمل، لذلك فإن إدراكهم للوظيفة والذي يشكل الالتزام التنظيمي يعتمد بشكل أكبر على درجة الرضا عن العوامل الخارجية المحددة لسياق الأداء، وهو الأمر الذي أكدته بعض الدراسات التي أجريت بالبيئة العربية والتي ستعرض نتائجها لاحقا.

وفي السياق ذاته توصلت دراسة (Obi et, al (2013) والتي طبقت على عينة قوامها ٢٣٢ مشاركا يعملون بمنظمات القطاع الخاص بدولة نيجيريا إلى أن أبعاد خصائص الوظيفة تتنبأ جزئيا بمستويات الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، حيث جاء تأثير هوية العمل، والتعامل مع الآخرين كأهم الخصائص الوظيفية تأثيرا على الالتزام التنظيمي إجمالا، أما بقية خصائص الوظيفة والمتمثلة في تنوع المهارات، وأهمية المهمة، والاستقلالية، وردود الفعل من الوظيفة، وردود الفعل من الوكلاء، لم تتنبأ بالالتزام التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى أن خصائص الوظيفة - كمتغير إجمالي - تعد مؤشرا قويا على التزام العاملين تجاه منظماتهم، وفي السياق نفسه توصل Allen., Lambert., Pasupuleti., Tolar, and Ventura (2004) إلى أن خصائص الوظيفة ترتبط بعلاقة دالة إحصائيا بالالتزام التنظيمي. وفي دراستهما لتأثير خصائص الوظيفة إلى جانب الخصائص الفردية والتنظيمية في تأثيرها على الالتزام التنظيمي، ومع اختبار الدور التداخلي للرضا الوظيفي في هذه العلاقة، توصلت دراسة (Suhartini and Arati (2017) إلى أن الخصائص الفردية والوظيفية والتنظيمية تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي إما بشكل متزامن أو متتابع، كما تظهر هذه الدراسة أيضا التأثير الكبير غير المباشر للخصائص الفردية والوظيفية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، ومن ثم تضيف نتائج هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي يمكن تشكيلهما داخل سياق العمل من خلال خلق توافق الخصائص الفردية مع كل من الخصائص الوظيفية والتنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف التنظيم.

كما استهدفت دراسة (Thirunavukarasu and Sritharan (2016) التعرف على تأثير خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي، حيث تم إجراء الدراسة التطبيقية على عينة بلغت ١٠٠ مفردة من العاملين ببعض الشركات الصناعية الخاصة بإحدى المدن الهندية، حيث أشارت الدراسة إلى أن مختلف خصائص الوظيفة تعد مفسرا مهما للالتزام التنظيمي كمتغير إجمالي، إلا أن تنوع المهام والمهارات، والتغذية الراجعة، والتعامل مع الآخرين، وهوية العمل والصدقة لم يكن لها قوة تنبؤية كبيرة مقارنة بخصائص الوظيفة كمتغير إجمالي، وكذلك مقارنة بعدد الاستقلالية دور التأثير الجوهري على الالتزام. وبتابع المنهج الوصفي التحليلي كشفت دراسة (Umukoro and Egwakhe (2019) والتي طبقت على عينة قوامها ٣٧٧ من أعضاء هيئة التدريس غير الدائمين،

ومن خلال تطبيق تحليل الانحدار المتعدد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد أو خصائص الوظيفة لها تأثير كبير على الالتزام البقائي (الاستمراري)، وقد كان لهوية العمل، وأهمية العمل، وردود الفعل تأثيرا إيجابيا كبيرا على التزام أفراد العينة بقائيا، كما توصلت دراسة Naqvi, Ishtiaq, Kanwal, and Ali (2013) إلى أن استقلالية أداء المهام الوظيفية تؤثر على الالتزام التنظيمي، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دورا معدلا في هذه العلاقة، وكذلك جاءت دراسة Chang, Rui, and Wu (2021) والتي كشفت عن التأثير الجوهري للاستقلالية على الالتزام المهني من خلال قدرة الفرد على إعادة صياغة العمل دون تدخل مباشر من أحد، كما توصلت دراسة Li, Han, Qi and He (2020) إلى نتائج مماثلة.

وفي سياق متصل جاءت دراسة AnandNatarajan (2019) والتي استهدفت اختبار علاقة خصائص الوظيفة بالالتزام التنظيمي كمتغير إجمالي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن خصائص الوظيفة تفسر ما مقداره ٥٦,٧٪ من تباينات الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة البالغة ١٠٠ مفردة من العاملين بقطاع المطاعم بإحدى المقاطعات الهندية، وفيما يتعلق بتأثير الأبعاد المختلفة لخصائص العمل تبين أنه باستثناء بعد الاستقلالية والذي لم تدعم النتائج تأثيره على الالتزام التنظيمي، فإن البعدين المتعلقين بتنوع المهارات، والتغذية العكسية يؤثران تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا على الالتزام التنظيمي، أما البعدين المتعلقين بالتعامل مع الآخرين، وهوية العمل فيؤثران في الالتزام التنظيمي تأثيرا ساليا ومعنويا.

كما ظهر في العقدين الأخيرين تحديدا عدد غير قليل من الدراسات التي تناولت تأثير خصائص الوظيفة وفقا لنموذج Hackman and Oldham (1975) على الالتزام التنظيمي كمتغير إجمالي أو على الالتزام الوجداني (العاطفي) كأحد أهم أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة وفقا لنموذج Allen and Meyer (1990)، وفي هذا الصدد استهدفت دراسة Lambert and Paoline (2008) تقييم تأثير الخصائص الديمجرافية والتنظيمية والوظيفية على الالتزام التنظيمي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى استنتاج مهم مفاده أن الخصائص التنظيمية إلى جانب خصائص الوظيفة ذاتها أكثر أهمية من الخصائص الديمجرافية في تشكيل الالتزام الوجداني لدى العاملين، وفي سياق متصل أشارت نتائج دراسة Ozturk et al. (2014) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني للعاملين، وقد فصلت هذه الدراسة طبيعة التأثير، حيث أشارت إلى أن الأبعاد الخاصة بالاستقلالية، والتغذية العكسية، والتفاعل فقط هي الأبعاد ذات التأثير الموجب والمعنوي على الالتزام الوجداني للعاملين، بينما لم تدعم النتائج وجود تأثير معنوي لبعدي تنوع المهارات وهوية العمل على الالتزام الوجداني للعاملين، كما توصل Lambert & Paoline (2008) إلى استنتاج مفاده أن الخصائص التنظيمية والوظيفية أكثر أهمية من الخصائص الديموجرافية في المساعدة على تشكيل الالتزام العاطفي. وجاءت دراسة Sabella, El-Far and Eid (2016) والتي طبقت على عينة بلغت ١٩٠ من العاملين بعشرين وكالة غير ربحية تعمل في مجال الثقافة والفنون في باكستان، ومن خلال نمذجة المعادلات الهيكلية، أمكن التوصل إلى نموذج معقول من حيث درجة التوافق والقدرة التفسيرية، حيث أشارت النتائج إلى أن الأبعاد الخمسة لخصائص الوظيفة تفسر الالتزام التنظيمي إجمالا، كما تفسر بشكل أفضل الجانب الوجداني منه.

كما قدم Hult (2005) بعدا جديدا في دراسات خصائص العمل في علاقتها بالالتزام الوجداني، وهو البعد المتعلق بمدى التوافق بين خصائص العمل كما يرغبها العاملون وما تقدمه المنظمات من خصائص في وظائفها *Job characteristics needs-supplies fit*، حيث أظهرت الدراسة أن هذا البعد يرتبط إيجابيا بالالتزام الوجداني، كما أن عدم التوافق بشأن هذا البعد يرتبط سلبيا بالالتزام الوجداني للعاملين، وقد اعتمدت دراسة Kim, Wagstaff and Laffranchini (2021) على نتائج دراسة Hult (2005) وتوصلت إلى نتائج مماثلة بشأن العلاقة بين خصائص العمل المتوافقة مع رغبات العاملين والالتزام الوجداني وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أن التوجه الإنساني وثيق الصلة بتزايد الالتزام الوجداني، وذلك عندما تكون المزايا المقدمة بشأن الخصائص الوظيفية تفوق ما يتوقعه أو يطلبه العاملون بشأن هذه الخصائص، وترى الدراسة الحالية أن هذه النتائج المعروضة أخيرا تدعو إلى توجيه المزيد من الاهتمام بتصميم وإعادة تصميم الوظائف. ويلاحظ أن جميع الدراسات المشار إليها أعلاه قد ركزت على سياقات بيئية تختلف تماما عن البيئة العربية بشكل عام والبيئة المصرية على وجه الخصوص، وقد أكد Ross (2004) وجود فجوة في مجال البحث عبر الثقافات في دراسة السلوك التنظيمي على وجه التحديد، من حيث الإجماع على تصدير العديد من نماذج الدراسة، واعتبارها صالحة لتفسير كافة المترتبات السلوكية والاتجاهية في بيئات العمل المختلفة، وقد اعتبر Sadono (2016) أن ذلك يعد تحيزا عرقيا واضحا للثقافة الغربية.

وفي البيئة العربية توصلت دراسة الكردي (٢٠١٢) والتي أجريت بالتطبيق على ٣٢٥ من العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من المتدربين بمعهد الإدارة العامة بفرع مكة المكرمة، وقد أشارت النتائج أن التغذية العكسية والاستقلالية ووضوح المهام وتنوع المهارات تفسر مجتمعة ما مقداره ٢٦٪ من تباينات الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، كما توصلت دراسة علي (٢٠٢٠) والتي طبقت على عينة قوامها ٢٤٢ من العاملين بستة فنادق سياحية بالأقصر، وقد أسفرت النتائج عن ثبوت تأثير خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي إجمالا، كما تبين وجود تأثير غير مباشر لأبعاد خصائص الوظيفة الخمسة على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين. وفي سياق متصل توصلت دراسة Nayer (2018) والتي طبقت على عينة بلغت ٢١٠ من العاملين بالخطوط الأمامية بالفنادق ذات النجوم الخمسة بمدينة القاهرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد هوية العمل والاستقلالية والتفاعل ترتبط بشكل مباشر بالالتزام التنظيمي، وكذا بشكل غير مباشر بالالتزام من خلال الرضا الوظيفي

ويلاحظ من قراءة وتحليل النتائج المعروضة في هذا الجزء من البحث، أن جانبا من هذه الدراسات تناول علاقة خصائص الوظيفة بالالتزام التنظيمي إجمالا، وبعضها منها اقتصر على تناول الخصائص الوظيفية على الالتزام الوجداني، كما أن جانبا من هذه الدراسات تناول التأثير المباشر لخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي، وكذا على البعد الوجداني من الالتزام، فيما جاءت دراسات أخرى لتتناول التأثير غير المباشر من خلال الرضا الوظيفي، وأخيرا أضافت بعض الدراسات أبعادا شرطية لهذه العلاقة من خلال تفاعل خصائص الوظيفة بالحاجة إلى النمو مثل دراسة Zargar et al. (2014)، كما يمكن ملاحظة اختلاف أبعاد خصائص العمل ذات التأثير على الالتزام التنظيمي أو على الجانب الوجداني من الالتزام بين هذه الدراسات، وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة الحالية على النحو التالي:

H1 "تؤثر خصائص الوظيفة بأبعادها الخمسة محل الدراسة شاملة (تنوع المهارات، هوية العمل، تأثير وأهمية العمل، الاستقلالية، التغذية العكسية) تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا على الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط."

٤/٥ الثقة التنظيمية Organizational Trust

تتناول الدراسة الحالية الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي (معدل) في العلاقة بين خصائص الوظيفة بأبعادها الخمسة من جانب، والالتزام الوجداني من جانب آخر، هذا وسوف يشتمل منهج العرض في هذه الجزئية من البحث أن يتم البدء بتناول الأطار المفاهيمي للثقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة، يلي ذلك تناول العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوجداني، ثم يختتم بدراسة الدور التفاعلي أو المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة المباشرة التي يتناولها الفرض الأول من هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١/٤/٥ الثقة التنظيمية: المفهوم والأبعاد

بمراجعة أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية المتعلقة بالثقة التنظيمية، يتضح توافر العديد من التعريفات للثقة التنظيمية، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الثقة كمفهوم عام في علم الاجتماع يتم تناولها بوصفها رسالة اتصال فعالة تقلل من حجم التعقيد في العالم الاجتماعي (Cetin and Guney, 2017)، ومن بين التعريفات المتكاملة المتاحة بالأدبيات العربية للثقة التنظيمية ذلك الذي قدمته دراسة الشكرجي (٢٠٠٢:٦٢) حيث أشارت هذه الدراسة إلى الثقة التنظيمية بوصفها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه منظماتهم، وبالتالي فهي تمثل التوقعات المرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة داخل المنظمة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، وكذا بالقيم الإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (عبدالخير، وبابكر، ٢٠١٨)، كما أشار (Serve and Fuller (2005 إلى الطبيعة التبادلية للثقة التنظيمية بكونها اعتقاد مشترك من جانب أعضاء المنظمة للتعاون وبشكل جماعي مع شركاء العمل للتنسيق فيما بينهم لقبول المخاطر المرتبطة بالعمل، وتبادل المعلومات دون وجود أدنى درجة من الرقابة يمكن أن تمارس من جانب أطراف أخرى، بل عوضا عن ذلك يسود التعاون لتحقيق أهداف أطراف التعامل، وكذا أهداف ومصالح المنظمة، وفي هذا السياق أيضا أشار (Fauzi, Nya-Ling, Thursamy, and Ojo (2019 إلى أن الثقة المشروطة هي السائدة عند التعامل مع الزملاء داخل نطاق العمل، وهو ما أكدته (Ozmen (2019 حيث أشار إلى الثقة التنظيمية بوصفها توقعات إيجابية لدى الأفراد حول نوايا وسلوكيات بعضهم البعض داخل المنظمة، وبالتالي فهي تبنى على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات والاعتماد المتبادل، وبالتالي تعتمد الثقة فيما بين الأفراد على التبادل الفعال للمعلومات داخل السياق التنظيمي (Hoseini, Saghafi, and Aghayi, 2019).

وقد أكد كثير من الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية في فهم السلوك الشخصي والجماعي، وإدراك الكفاءة الإدارية والاستقرار المؤسسي، والتغيرات الاقتصادية ودوافعها (Hosmer, 1995 : 379)، ومن ثم تعد الثقة مكونا رئيسيا في عدد من القضايا الجوهرية منها النظام الاجتماعي، والحياة الشخصية، والهيكل الاقتصادية، وحتى تطور الديمقراطيات داخل المجتمعات (Cetin and Guney, 2017). وبشكل عام يمكن تقسيم الثقة إلى ثقة إدراكية وأخرى عاطفية، حيث تعتمد الثقة الإدراكية على روابط مادية فيما بين العاملين كالخبرات المشتركة، والمهارات المهنية، وبالتالي

يستند منح الثقة الإدراكية في الآخرين على عدة معايير منها الاعتمادية (*Dependability*) والمسؤولية (*Responsibility*)، والجدارة (*Competence*)، والنزاهة (*Integrity*)، وعطا على ذلك يعتمد منح هذا النوع من الثقة على أسس موضوعية رشيدة وعقلانية (Wang, Tomlinson and Noe, 2010)، بينما تعتمد الثقة العاطفية على بعدين فقط هما الاعتمادية، والإخلاص العاطفي (*Faith*)، وفي هذا الصدد أشار (Coloquitt, Scott and LePine (2007) إلى أن الثقة العاطفية تنتج - في فحواها الحقيقي - عن الترابط العاطفي بين الأطراف. ويعرف البحث الحالي الثقة التنظيمية كمتغير إجمالي إجرائي على أنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الفرد تجاه المشرفين والزملاء والإدارة العليا بمنظمتهم"

وبناء على ما تقدم، تنقسم الثقة التنظيمية - سواء أكانت إدراكية أو عاطفية - إلى ثلاثة أبعاد مختلفة هي الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا، ولا تخرج هذه الأبعاد الثلاثة في مفهومها عن المفهوم العام للثقة التنظيمية، وبناء على ذلك يمكن تعريف هذه الأبعاد إجرائيا على النحو التالي:

١/١/٤/٥ الثقة في المشرف *Supervisor Trust*

تعد الثقة في المشرف أحد أبعاد الثقة التنظيمية والتي تعكس "مدى ثقة الأفراد برئيسهم المباشر من حيث اهتمامه بتفاصيل أعمالهم، واهتمامه بمشاكلهم الشخصية والاستجابة السريعة لمطالبهم بشأن التعامل مع هذه المشكلات، وتعزيز نقاط الاتفاق فيما بينه وبينهم كأفراد وجماعات، وحبه الخير لهم كما يحبه نفسه، بالتالي تعكس الثقة في المشرف التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤسين تجاه القانمين بالإشراف عليهم داخل نطاق العمل".

٢/١/٤/٥ الثقة في الزملاء *Co-Workers Trust*

تعد الثقة في الزملاء أحد أبعاد الثقة التنظيمية، والتي تعكس "ثقة الأفراد فيما بينهم داخل العمل، وذلك اعتمادا على العلاقات التعاونية المتبادلة والنتيجة عن عدم التردد في تقديم العون للزملاء الآخرين عند طلب المساعدة، حيث يمتلك كل منهم من المهارات ما يجعله قادرا على الوفاء بالمتطلبات الوظيفية لمن يتغيب منهم إذا طلب منه ذلك، ويساعد على دعم هذه الثقة وجود أنظمة اتصال مفتوحة ومكثفة فيما بين الزملاء، وإدراك كل منهم أن الآخرين يحبون له ما يحبونه لأنفسهم".

٣/١/٤/٥ الثقة في الإدارة العليا *Upper Management Trust*

تعد الثقة في الإدارة العليا أحد أبعاد الثقة التنظيمية، والتي تعكس "ثقة الأفراد الإيجابية في الإدارة العليا من حيث إدراكها لتفاصيل عمل المرؤسين، وتقديمها العون لمب يطلبه من هؤلاء المرؤسين، ومراعاة مصالحهم وحاجاتهم في العمل، مع السعي الدائم للوفاء بحقوق العاملين وعدم إهدارها، فضلا عن تعاملها بصدق وشفافية ونزاهة مع الجميع، من خلال تطبيق القوانين واللوائح على الجميع دون تمييز".

٢/٤/٥ العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوجداني

ظهر العديد من الدراسات البحثية التي ربط بين الثقة التنظيمية وعدد من سلوكيات ونواتج العمل الإيجابية (Dirks and Ferrin, 2001)، فعلى سبيل المثال تعد الثقة التنظيمية أحد أهم مقدمات الأداء والرضا الوظيفي (Aryee et al., 2002; Meng and Berger, 2019)، وبناء على ذلك تعد الثقة التنظيمية مفتاحاً أو عنصراً أساسياً في تحقيق الالتزام التنظيمي بوجه عام، وفي هذا الصدد توصلت دراسة Sinclair, Jr (2013) والتي طبقت على ٤٢٣ مشاركاً يعملون لدى خمس مؤسسات مالية تقع في الغرب الأمريكي، ومن خلال استبيان الكتروني أظهرت النتائج وجود ترابط موجب ومعنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت من خلال تحليل المعادلات الهيكلية أن الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كمتغيرين مترابطين يمكن من خلالهما معا التنبؤ ببنية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وفي هذا السياق أيضاً أظهرت دراسة Lehmann-Willenbrock, Grohmann, Kaueld (2013) أن الثقة التنظيمية تسبق الالتزام، وأن من يتقون يلتزمون بشكل أكبر. وفي الشأن ذاته جاءت دراسة Freund (2014) وهي الدراسة التي طبقت على ٣١ من العاملين بثلاثة منظمات عالية التقنية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن وجود ارتباط معنوي موجب بين الثقة التنظيمية كمتغير إجمالي والالتزام التنظيمي إجمالاً، وفي هذا الصدد أيضاً يرى Sadq et al., (2020) أن العاملين في وجود الثقة التنظيمية يصبحون أكثر تكيفاً والتزاماً في العمل، ومن أكثر الموارد التنظيمية تحقيقاً للمزايا التنافسية لمنظمتهم. ومن مراجعة الأدبيات التي تناولت العلاقة والتأثير الإيجابي للثقة التنظيمية على الالتزام الوجداني يمكن أن نلاحظ وجود عدد من الدراسات التي تناولت علاقة الثقة التنظيمية كمتغير إجمالي بالالتزام التنظيمي إجمالاً، ومن هذه الدراسات ما توصلت إليه دراسة Jiang, Gollan and Brooks (2017) من أن الالتزام التنظيمي يعد أحد المترتبات المركزية للثقة التنظيمية، كما كشفت دراسة Canning, Murphy, Emerson, Chatman, Dweck, and Kray (2020) عن أن الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة تعد منبئاً مهماً للالتزام التنظيمي، حيث تعد أحد أهم مقدمات الالتزام داخل نطاق العمل، وهو الارتباط المفسر لعلاقات التبادل الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لتفسير هذه الدراسة.

وفي السياق ذاته توصلت دراسة فارس (٢٠١٤) والتي طبقت على عينة من العاملين الإداريين بجامعة الأزهر بغزة بلغت (١٧٠) مفردة، إلى وجود ارتباطات جوهرية تتراوح بين المتوسطة والضعيفة بين كل من الثقة في المشرف، والثقة في الزملاء، والثقة في إدارة الجامعة من جانب، والالتزام التنظيمي كمتغير إجمالي من جانب آخر، وقد كانت الارتباط الأضعف - رغم كونه ارتباطاً معنوياً - ذلك الخاص بالعلاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي. وفي دراسة أجراها مفلح (٢٠١٠) والتي طبقت على عينة قوامها ٤٠ مفردة يعملون في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت بالعراق، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كما كشفت هذه الدراسة أيضاً عن وجود تأثيرات معنوية متفاوتة لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إجمالاً، حيث جاء الترتيب للثقة في الزملاء كأول أبعاد الثقة تأثيراً في الالتزام، يليه بعد الثقة في الإدارة، وأخيراً جاء بعد الثقة في المشرف كأقل الأبعاد تأثيراً على الالتزام التنظيمي، كما أظهرت دراسة Ferreira-Oliveira, Keating, &

Silva (2020) أن الثقة في المدير أو الرئيس المباشر تؤثر جوهريا في الالتزام الوجداني للعاملين، كما أنها تتوسط العلاقة بين أنظمة إدارة الموارد البشرية متمثلة في علاقات إدارة الموارد البشرية، والفهم، والمنفعة المدركة، والرؤية المدركة، والعدالة التوزيعية من جانب والالتزام الوجداني من جانب آخر.

وفي سياق متصل توصلت دراسة علام (٢٠٢٠) والتي طبقت على عينة مقدارها ٤٠٠ مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بمصر مقسمة بواقع ٢٢٢ مفردة من العاملين ببنوك القطاع العام، بالإضافة إلى ١٧٨ مفردة من العاملين بالبنوك الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية بين كل من الثقة الإدراكية والعاطفية من جانب والالتزام التنظيمي من جانب آخر، وفي دراسة أجراها بوبكروتي (٢٠٢١) والتي استهدفت دراسة أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير موجب دال إحصائيا للثقة التنظيمية ولكل بعد من أبعادها على الالتزام التنظيمي بقطاع الدراسة، وقد أشارت النتائج أيضا إلى تفاوت تأثير أبعاد الثقة الثلاثة على الالتزام التنظيمي، حيث جاء متغير الثقة في الإدارة العليا كأهم بعد مفسر لتباينات الالتزام لدى أفراد العينة، يليه بعد الثقة في المشرف، وأخيرا جاء بعد الثقة في الزملاء بوصفه أقل الأبعاد تأثيرا في الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وعلى النقيض من ذلك جاءت دراسة عطية لعون (٢٠١٦) والتي أجريت بالتطبيق على ٦٧٠ من العاملين بالحماية المدنية بولاية الجلفة بالجزائر، حيث لم تدعم نتائج هذه الدراسة وجود أي تأثير جوهري للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، كما أن أبعاد الثقة الثلاثة (الثقة في المشرف، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا) لا تفسر أية تباينات في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني، والاستمراري، والمعياري)، وتعد هذه الدراسة الوحيدة من بين الدراسات المعروضة التي لم تدعم تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الالتزام الوجداني كمتغير إجمالي، أو على أي بعد من أبعاده.

ومن مراجعة نتائج الدراسات المعروضة في هذه الجزئية والتي طبقت في سياقات بيئية مختلفة، يتبين تعدد الدراسات التي أكدت وجود العلاقة إما بين الثقة التنظيمية كمتغير إجمالي والالتزام التنظيمي إجمالا، أو بين أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة والالتزام التنظيمي كمتغير إجمالي بما يتضمنه من بعد عاطفي وجداني، أو بين الثقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة من جانب، والالتزام الوجداني من جانب آخر، وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة الحالية على النحو التالي:

H2 "تؤثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة محل الدراسة شاملة (الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا) تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا في الالتزام الوجداني لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسبوط"

٣/٤/٥ : الدور التفاعلي للثقة التنظيمية في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني

تعد محاولة دراسة الدور التفاعلي لمتغير معين في علاقة ما - في حقيقة الأمر - محاولة للتعرف على الطرف الشرطي لحدوث هذه العلاقة وفق نسق معين، وفي هذا الصدد أشار Baron and Kenny (1986) إلى ضرورة توافر شروط محددة لإثبات تأثير المتغير التفاعلي، منها أن يؤثر

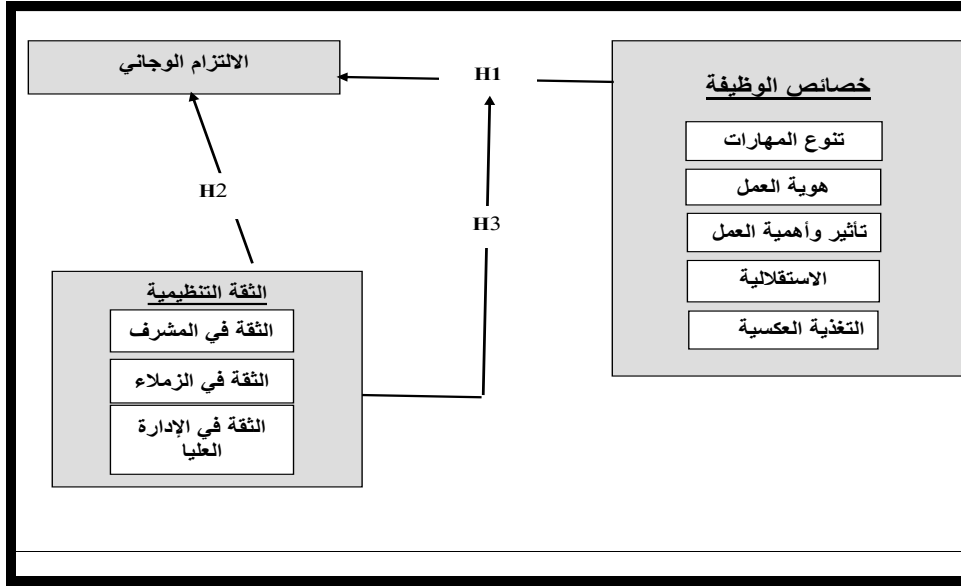
المتغير المستقل على المتغير التابع بداية، وقد دعمت الأدبيات وجود تأثير جوهري لخصائص الوظيفة كمتغير إجمالي، وكذا لأبعاد خصائص العمل منفردة على الالتزام الوجداني للعاملين، وإن تفاوت تأثير هذه الأبعاد بين دراسة وأخرى (e.g., Allen., et al., 2004; Anand Natarajan 2019; Kim et al., 2021; Lambert and Paoline, 2008; Ozturk et al., 2014; Sabella, 2016; Thirunavukarasu and Sritharan, 2016; Zargar et al., 2014). وبالبيئة العربية دعم ذلك أيضا نتائج دراسة الكردي (٢٠١٢)، ودراسة علي (٢٠٢٠).

ويتمثل ثاني هذه الشروط في ضرورة أن يؤثر المتغير التفاعلي على المتغير التابع، وقد أشارت الأدبيات أيضا إلى تأثير الثقة التنظيمية كمتغير إجمالي، وكذا أبعادها الثلاثة على الالتزام الوجداني للعاملين، وإن تفاوت مدى تأثير كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوجداني من دراسة لأخرى (e.g., Canning, et al., 2020; Freund, 2014; Ferreira-Oliveira, et al., 2013; Jiang, et al., 2017; Sadq et al., 2020; Sinclair, Jr., 2013). أيضا دراسة كل من فارس (٢٠١٤) ومفلح (٢٠١٠) وعلام (٢٠٢٠). وأخيرا، يتجلى ثالث هذه الشروط في أن تكون العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي (المعدل) غير معنوية، وإن كانت معنوية فيفضل أن تكون ضعيفة للغاية، وبالفعل لم يرصد الباحث دراسات تناولت تأثير خصائص الوظيفة على الثقة التنظيمية أو أحد أبعادها، وبناء على الطرح السابق تقدم الدراسة الحالية متغير الثقة التنظيمية لاختبار دوره التفاعلي في هذا الشأن، حيث يبدو أن الثقة - كمتغير اتجاهي - يتبلور لدى العاملين لأسباب جوهري مرتبطة بالتفاعلات الإنسانية أكثر من ارتباطها بخصائص العمل أو محتواه. كما ينبغي أن يؤدي إدراج متغير التفاعل إلى تقليل التأثير المعنوي المشار إليه بالشرط الأول (حالة الوساطة التفاعلية الجزئية أو التأثير الجزئي للمتغير المعدل)، أو يؤدي إدراج متغير التفاعل إلى إلغاء التأثير المعنوي المشار إليه بالشرط الأول (حالة الوساطة التفاعلية الكاملة أو التأثير الكامل للمتغير المعدل).

وقد يدعم ذلك ما قدمه Hult (2005) وذلك في دراسته لخصائص العمل في علاقتها بالالتزام الوجداني، وهو البعد المتعلق بمدى التوافق بين خصائص العمل كما يرغبها العاملون، وبين ما تقدمه المنظمات من خصائص في وظائفها *Job characteristics needs-supplies fit*، حيث أظهرت الدراسة أن هذا البعد يرتبط إيجابيا بالالتزام الوجداني، كما أن عدم التوافق بشأن هذا البعد يرتبط سلبيا بالالتزام الوجداني للعاملين، وقد اعتمدت دراسة Kim, Wagstaff and Laffranchini (2021) على نتائج دراسة Hult (2005) وتوصلت إلى نتائج مماثلة بشأن العلاقة بين خصائص العمل المتوافقة مع رغبات العاملين من جانب والالتزام الوجداني من جانب آخر، وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أن التوجه الإنساني بشأن إدراك سعي الإدارة لإشباع رغبات العاملين المتعلقة بخصائص الوظائف التي يشغلونها، وأن هذا التوجه وثيق الصلة بتزايد الالتزام الوجداني لدى العاملين، بصفة خاصة عندما تكون المزايا التي تقدمها الإدارة والمتضمنة بالخصائص الوظيفية تفوق ما يتوقعه أو يطلبه العاملون بشأن هذه الخصائص، وهو الشيء المقترض تواجده بشكل أعمق لدى من يتقون بمنظمتهم ومدرائهم، وقد أضافت دراسة Zargar et al. (2014) بعدا شريطيا لهذه العلاقة، حيث أشارت إلى أن اختبار العلاقة المباشرة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني تتوقف في حقيقتها على الفروق الفردية بين العاملين، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن قوة العلاقة

الإيجابية بين خصائص العمل والالتزام الوجداني تظهر أكبر لدى العاملين الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الحاجة إلى النمو في العمل، وبالتالي فإن السعي لإدخال الجانب الشرطي في علاقة خصائص الوظيفة بالالتزام الوجداني مؤسس له من النظرية من واقع نتائج الدراسات المعروضة، وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو التالي:

H3 " تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسبوط. " ويوضح الشكل التالي رقم (١) العلاقات المتضمنة بفروض الدراسة والتي تشكل النموذج المفاهيمي لها:



شكل رقم (١)

النموذج المفاهيمي للدراسة

(٦) منهج الدراسة وعملياتها الإجرائية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتناول هذا الجزء من البحث - توظيفاً لهذا المنهج البحثي - كل من متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، ومجتمع البحث وعينة الدراسة، وصدق وثبات أداة القياس المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، كما يتناول أيضاً أساليب التحليل الإحصائي المطبقة، وذلك على النحو التالي:

١/٦ متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تشتمل الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات، والتي تتمثل في المتغير المستقل (خصائص الوظيفة بأبعادها الخمسة)، والمتغير التابع (الالتزام الوجداني)، وأخيرا المتغير التفاعلي (المعدل) في هذه العلاقة والمتمثل في (الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة)، وفيما يلي عرض لكيفية قياس هذه المتغيرات.

١/١/٦: بالنسبة للمتغير المستقل: خصائص الوظيفة

يتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد فرعية يعبر كل بعد منها عن خاصية محددة من خصائص الوظيفة، وقد تم استخدام مقياس (Hackman and Oldham (1975,1976) وهو المقياس المعروف بالمسح التشخيصي للوظيفة (*Job Diagnostic Survey (JDS)*) والذي خضع للمراجعة من جانب (Idaszak, and Drasgow (1987) ويتكون هذه المقياس من (٢٣) عبارة موزعة على الخصائص الخمسة، حيث تقيس العبارات من (SV1-SV5) بعد أو خاصية تنوع المهارات، وقد كان من ضمن هذه العبارات الخمس اثنتان معكوستي الصياغة *Reversed Items* هما العبارتان الثالثة والخامسة، أما الخاصية الثانية والمتعلقة بهوية العمل، فقد خصص لها العبارات الأربع من (TI1-TI4) وقد كانت العبارتان الثانية والثالثة معكوستي الصياغة، في حين تم قياس الخاصية الثالثة من خصائص الوظيفة والمتعلقة بتأثير وأهمية العمل باستخدام أربع عبارات هي (TS1-TS4)، وقد كانت العبارة الثالثة معكوسة الصياغة، أما الخاصية الرابعة والمتعلقة بالاستقلالية، فقد خصص لها العبارات الأربع من (A1-A4)، وقد كانت العبارة الثانية معكوسة الصياغة، وأخيرا قيست الخاصية الخامسة من خصائص الوظيفة والخاصة بالتغذية العكسية من خلال استخدام ست عبارات هي (F1-F6)، من بينها العبارة السادسة معكوسة الصياغة. وقد بلغت معاملات الثبات بالمقياس الأصلي *Skill variety* (alpha 0.71), *Task identity* (alpha 0.59), *Task significance* (alpha 0.66), *Autonomy* (alpha 0.66), and *Feedback* (alpha 0.71)، وقد صيغت جميع العبارات على غرار مقياس ليكرت خماسي التدرج والذي تتراوح درجاته بين أوافق بشدة (٥) وغير موافق على الإطلاق (١) بينما أعطيت العبارات المعكوس صياغتها سلما عكسي التدرج تتراوح درجاته بين أوافق بشدة (١) وغير موافق على الإطلاق (٥).

٢/١/٦: المتغير التابع: الالتزام الوجداني

وقد تم استخدام مقياس (Meyer and Allen (1991) لقياس هذا المتغير والذي يشتمل على (6) عبارة والتي أخت الرموز الإحصائية من (AC1-AC6) بالاستقصاء المرفق، وقد تم صياغة العبارات على نمط مقياس ليكرت خماسي التدرج والذي تتراوح درجاته بين أوافق بشدة (٥) وغير موافق على الإطلاق (١)، ولم يتضمن هذا المقياس أية عبارات سلبية.

٣/١/٦: المتغير التفاعلي (المعدل): الثقة التنظيمية

تتضمن الدراسة الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، الثقة في المشرف (الرئيس المباشر)، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا، وقد تم استخدام المقياس الوارد بدراسة فارس (٢٠١٤)، وهو

المقياس الذي اعتمد في تطويره على عدد من الدراسات السابقة منها Adams and Wiswell (2007) ويتكون المقياس من (٢١) عبارة مقسمة على الأبعاد الثلاثة، بواقع ست عبارات للبعد الأول الثقة في المشرف وهي العبارات (IST1-IST6)، في حين تم قياس البعد الثاني والخاص بالثقة في الزملاء باستخدام خمس عبارات هي (CT1-CT5)، وأخيرا فقد تم قياس البعد الثالث والخاص بالثقة في الإدارة العليا باستخدام عشر عبارات هي (UMT1-UMT10) والواردة بالاستقصاء المرفق بنهاية الدراسة، هذا وقد تم صياغة جميع عبارات المقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي، والذي تتراوح درجاته بين أوافق بشدة (٥) وغير موافق على الإطلاق (١)، ولم يتضمن هذا المقياس أية عبارات عكسية الصياغة *Reversed Items*.

٢/٦ مجتمع البحث وعينة الدراسة

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين من الكادر العام بجامعة أسيوط، والذين يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة، وقد تم استبعاد العاملين بالوظائف الحرفية، وكذا العاملين بالخدمات المعاونة من الدرجات الخامسة والسادسة، وذلك نظرا لعدم ملائمة موضوع البحث - خصائص الوظيفة وفقا لنموذج هاكمان وأولدهام - لهذه النوعية من الوظائف من جانب، ولاعتقاد الباحث عدم قدرتهم على فهم بعض النبود الواردة بالاستقصاء من جانب آخر، الأمر الذي قد يؤثر على دقة القياس، ومن ثم على جدوي النتائج المتحصل عليها، هذا ويبين الجدول التالي رقم (١) بيانا بأعداد العاملين الإداريين بالجامعة موزعين بحسب مجموعاتهم المالية والنوعية وفقا للبيان الصادر عن إدارة المعلومات والإحصاء بالجامعة بداية العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م وهو أحدث بيان صادر عن إدارة الإحصاءات المركزية بالجامعة (النشرة الإحصائية نهاية العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م).

جدول رقم (١)

أعداد العاملين الإداريين بجامعة أسيوط

الدرجة المالية المجموعة النوعية	مدير عام	كبير بدرجة مدير عام	الأولي	الثانية	الثالثة	الرابعة	الإجمالي
الوظائف العليا	٦٩	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٦٩
الوظائف التخصصية	صفر	٣٥٦	١٤٨٧	٢١٩١	١٠٠٧	صفر	٥٠٤١
الوظائف الفنية	صفر	٢٢٥	٤١٥	٢٩٤	٤٠١٤	٣٧	٤٩٨٥
الوظائف المكتبية	صفر	١٣٠	٧٩٢	٢٠٧	٣٤٥٩	٤٥	٤٦٣٣
الخدمات المعاونة	صفر	صفر	صفر	صفر	٩٧٢	١٦٦٨	٢٦٤٠
الإجمالي	٦٩	٧١١	٢٦٩٤	٢٦٩٢	٩٤٥٢	١٧٥٠	١٧٣٦٨

وبالرجوع إلى البيانات الواردة بالجدول السابق يتبين أن إجمالي أعداد العاملين الإداريين بالجامعة الذين تتوافر فيهم خصائص الدراسة يبلغ (١٧٣٦٨) عاملا ، ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث، فقد اعتمد الباحث علي أسلوب المعاينة بديلا عن الحصر الشامل، ونظراً لتباين فئات هذا المجتمع من حيث طبيعة الوظائف وتعدد فئاتها النوعية، ومع وجود إطار متكامل غير متقدم عن مختلف فئات هذا المجتمع، فضلاً عن المعرفة المسبقة بأعداد ونسب الوظائف المختلفة بالجامعة، لكل هذه الأسباب تم اختيار العينة الطبقية العشوائية *Stratified Random Sample* (أوما سيكاران، ٢٠٢١)، والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة (العبد وعزمى ، ٢٠٠٢). وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن حجم العينة يساوي (٣٧٦) مفردة في ضوء معامل ثقة قدره ٩٥٪ ومستوى معنوية قدره ٥٪ (Krejcie and Morgan,1970) وقد تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب *Proportional Allocation* والتي تضمن بدورها توزيعاً متناسباً للعينة على طبقات المجتمع وعلى النحو الذي يعكس الوزن النسبي لكل طبقة داخل هذا المجتمع، ويعرض الجدول التالي رقم (٢) مجتمع البحث وعينة الدراسة .

جدول رقم (٢)

مجتمع البحث وعينة الدراسة

العينة	المجتمع		مجموعات الوظائف النوعية
	عدد	%	
٢	٦٩	٠,٠٤	الوظائف العليا
١٠٩	٥٠٤١	٢٩	الوظائف التخصصية
١٠٨	٤٩٨٥	٢٨,٧	الوظائف الفنية
١٠٠	٤٦٣٣	٢٦,٧	الوظائف المكتبية
٥٧	٢٦٤٠	١٥,٢	الخدمات المعاونة
٣٧٦	١٧٣٦٨	٪١٠٠	الإجمالي

ونظرا لظروف الجائحة الحالية، اعتمدت الدراسة على مزيج من الاستبيان الإلكتروني والورقي، وقد روعي أن يتم إدراج القوائم المجمعرة ورقيا على ذات الرابط الإلكتروني في ملف واحد، وبعد الانتهاء من هذا الإجراء بلغ عدد القوائم الصحيحة المدرجة على هذا الرابط (٣١٠) قائمة بمعدل ردود صحيحة قدره (٨٢,٥) ٪ تقريبا، ويعرض الجدول التالي رقم (٣) توصيفا لعينة الدراسة.

جدول رقم (٣) توصيف عينة الدراسة

الخاصية	الخاصية	العدد	%
النوع	ذكر	١٦٤	٥٢,٩
	أنثى	١٤٦	٤٧,١
الإجمالي		٣١٠	٪١٠٠
السن	أقل من (٢٥) سنة	٦٠	١٩,٤
	من (٢٥) إلى أقل من (٣٥) سنة	١٠٨	٣٤,٨
	من (٣٥) إلى أقل من (٤٥) سنة	٩٤	٣٠,٣
	أكثر من (٤٥) سنة	٤٨	١٥,٥
الإجمالي		٣١٠	٪١٠٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	٦٤	٢٠,٦
	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	١٠٢	٣٢,٩
	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٧٨	٢٥,٢
	أكثر من (١٥) سنة	٦٦	٢١,٣
الإجمالي		٣١٠	٪١٠٠
نوع الوظيفة	فئة الوظائف العليا	٢	٠,٠٦
	فئة الوظائف التخصصية	١٠٩	٣٥,٢
	فئة الوظائف الفنية	١٠٢	٣٢,٩
	فئة الوظائف المكتيبية	٤٣	١٣,٩
	فئة الوظائف المعاونة والأخرى	٥٤	١٧,٤
الإجمالي		٣١٠	٪١٠٠

من قراءة نتائج الجدول رقم (3) يتبين وجود درجة عالية من التقارب في نسبة العاملين من الجنسين بالعينة، حيث بلغت نسبة الذكور (٥٢,٩) % مقابل (٤٧,١) للإناث وهي مشابه لنسبهم بمجتمع البحث، كما أن فئتي السن من (٢٥) إلى أقل من (٣٥) سنة، من (٣٥) إلى أقل من (٤٥) سنة تبلغ نسبتهما معا حوالي (٦٥,١) % وهي الفئات الفاعلة في العمل، كما توزعت نسب سنوات الخبرة المختلفة بنسب متقاربة إلى حد ما على الفئات الأربع للخبرة الوظيفية، كما تشكل فئات الوظائف الثلاثة الرئيسية بالجامعة وهي الوظائف التخصصية والفنية والمكتيبية معا ما نسبته (٨٢) % من مفردات العينة، الأمر الذي يضيف نوعا من الجدية في استيفاء بيانات الاستقصاء، ويوفر بيئة أفضل لدقة بياناته.

٣/٦ صدق وثبات أداة الدراسة.

لاختبار ثبات المقياس *Reliability Analysis* تم استخدام معامل كرونباخ الفا *Cornbach Alpha*، والذي يعد أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في مجال تقييم الاعتمادية في البحوث الاجتماعية التي تعتمد على الاستبيان، حيث يتيح هذا الأسلوب قياس درجة اتساق النتائج عند استخدام أدوات القياس المتعددة الفقرات، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق *Validity Analysis* والتي يقيس مدى صلاحية الأداة لقياس ما وضعت من أجله أو ما صُممت لقياسه، وبالتالي ولا تقيس شيئاً آخر (Bird, 2009)؛ فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل الفا) والذي يعبر عن معامل الصدق إحصائياً، وعليه يتحدد مدى صلاحية وملائمة الأداء المستخدمة لقياس المتغيرات، من ثم مدي صحة بنية المقياس ذاته، ويعرض الجدول التالي رقم (٤) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات البحث	عدد عبارات القياس	اختبار الاعتمادية (قيمة الفا)	اختبارات الصدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا)
١	تنوع المهارات	٥	٠,٦٨٥	٠,٨٢٧
٢	هوية العمل	٤	٠,٦٠١	٠,٧٥٥
٣	تأثير وأهمية العمل	٤	٠,٧٢٧	٠,٨٥٢
٤	الاستقلالية	٤	٠,٧٣٦	٠,٨٥٧
٥	التغذية العكسية	٦	٠,٨٠١	٠,٨٩٤
	خصائص العمل كمتغير إجمالي	٢٣	٠,٩٠٣	٠,٩٥٠
٦	الثقة في المشرف (الرئيس المباشر)	٦	٠,٨٦٧	٠,٩٣١
٧	الثقة في الزملاء	٥	٠,٨٣٣	٠,٩١٢
٨	الثقة في الإدارة العليا	١٠	٠,٩٣٧	٠,٩٦٧
	الثقة التنظيمية كمتغير إجمالي	٢١	٠,٩٤٣	٠,٩٧١
٩	الالتزام الوجداني	٦	٠,٩٢٥	٠,٩٦١

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

وتشير بيانات الجدول السابق رقم (٤) إلى ارتفاع معاملات الثبات والصدق المسجلة لجميع المتغيرات قيد البحث، باستثناء معامل ثبات بعد تنوع المهارات بمعامل ثبات قدره (٦٨,٥)٪، ومعامل ثبات بعد هوية العمل بمعامل ثبات قدره (٦٠,١)٪، ومع ذلك فإن جميع معاملات الثبات تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً لمعامل الثبات والمقدر ب (٦٠٪) (Taber, 2018)، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة نسبياً لكافة متغيرات البحث، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي *Internal Consistency* بين البنود المستخدمة في قياس المتغيرات، وبناء على ما تقدم، فإن هذه النتائج مجملة تدعم صلاحية أداة الدراسة لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

٤/٦ أسلوب تحليل البيانات:

تم تبويب البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS/PC+(Version 25)*، وقد تطلب إجراء التحليل واختبار فرضيات الدراسة تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية هي:

- تحليل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ *Reliability Analysis Alpha Scale* وذلك لتحديد درجة الاتساق الداخلي للبنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.
- مقاييس الاحصاء الوصفية *Descriptive Statistical Measures* المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة، وذلك لإعطاء مؤشرات مبدئية حول هذه المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط *Simple Regression Analysis* لاختبار العلاقة بين خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي والالتزام الوجداني كمتغير تابع.
- تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* لاختبار العلاقة الأبعاد الخمسة لخصائص الوظيفة والالتزام الوجداني للعاملين (الفرض الأول)، وكذا لاختبار علاقة الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية بالالتزام الوجداني، وأخيراً لاختبار تفاعلات هذه الأبعاد مع الأبعاد المختلفة لخصائص العمل وأثرها على الالتزام الوجداني.

(٧) نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجانب من البحث نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، حيث يبدأ بعرض المؤشرات المبدئية للدراسة، ثم يختتم بعرض نتائج اختبار الفروض الرئيسية التي بنيت عليها، وذلك وفقاً للطرح التالي:

١/٧ المؤشرات المبدئية لمتغيرات الدراسة.

فيما يتعلق بالمؤشرات المبدئية لمتغيرات الدراسة، يوضح الجدول التالي رقم (٥) معاملات الارتباط الثنائي البسيط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، وتشير النتائج إلى وجود معاملات ارتباط تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة والقوية بين متغيرات الدراسة، أما معاملات الارتباط بين الأبعاد الخمسة لخصائص الوظيفة، فقد كانت جميعها معنوية من حيث الدلالة الإحصائية، إلا أنها

كانت متوسطة من حيث قوة العلاقة، فقد تراوحت ما بين (٠,٦٩٢) و (٠,٤٨٠) ، حيث يشير معامل الارتباط الأول للعلاقة بين التغذية العكسية التي توفرها الوظيفة واستقلالية الموظف أثناء الأداء، وتعد هذه النتيجة منطقية، حيث يقصد بالتغذية العكسية هنا مؤشرات توفرها الوظيفة ذاتها والمشرف وكذلك زملاء العمل، حتى يتمكن العامل من استكمال جوانب النقص في الأداء بنفسه ودون تدخل من أحد، ومن ثم ترتبط بشكل موجب ومعنوي باستقلالية الموظف، ويشير معامل الارتباط الثاني الأصغر قيمة للعلاقة بين تنوع المهام من جانب وتأثير وأهمية العمل من جانب آخر، وتدل معنوية معاملات الارتباط هذه على أن الأبعاد الخمسة تقيس متغير إجمالي واحد، كما تدل قيمها المتوسطة على أنها لا تنطوي على مشكلة التعدد الخطي *Multicollinearity* بين هذه الأبعاد، خصوصا وأنها تمثل المتغيرات المستقلة بالدراسة، وقد كانت معاملات الارتباط المشار إليها معنوية عند مستوى دلالة قدره $P < 01$.

وفيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت متوسطة من حيث القيمة لكافة المتغيرات الخاضعة للدراسة، كما أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس هذه المتغيرات، وذلك باستثناء متغير الالتزام الوجداني، والذي جاء فوق المتوسط من حيث قيمة الوسط الحسابي، مع وجود تشتت كبير في هذا المتغير، حيث تجاوز الانحراف المعياري له الواحد الصحيح.

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	M	SD	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١ تنوع المهارات	3.990	0.704	١										
٢ هوية العمل	3.754	0.766	**	١									
٣ تأثير وأهمية العمل	3.616	0.829	**	**	١								
٤ الاستقلالية	3.731	0.849	**	**	**	١							
٥ التغذية العكسية	3.680	0.720	**	**	**	**	١						
٦ خصائص الوظيفة (إجمالي)	3.741	0.623	**	**	**	**	**	١					
٧ الثقة في المشرف (الرئيس المباشر)	3.703	0.750	**	**	**	**	**	**	١				
٨ الثقة في الزملاء	3.695	0.778	**	**	**	**	**	**	**	١			
٩ الثقة في الإدارة العليا	3.456	0.894	**	**	**	**	**	**	**	**	١		
١٠ الثقة التنظيمية (إجمالي)	3.583	0.720	**	**	**	**	**	**	**	**	**	١	
١١ الالتزام الوجداني	3.630	1.004	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	١

** P < 0. 01

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

٢/٧ نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء من البحث اختبارات فرض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الأول:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، وينص هذا الفرض على أنه "تؤثر خصائص الوظيفة بأبعادها الخمسة محل الدراسة شاملة (تنوع المهارات، هوية العمل، تأثير وأهمية العمل، الاستقلالية، التغذية العكسية) تأثيراً موجباً مباشراً ومعنوياً على الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط". واختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار طبيعة تأثير خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي على الالتزام الوجداني، ويوضح الجدول التالي رقم (٦) نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة خصائص الوظيفة على الالتزام الوجداني للعاملين

المتغير المفسر Predictor	Beta	B	R	R2	T. Value	Sig. T
خصائص الوظيفة (متغير إجمالي)	٠,٥٤٠	٠,٨٧٠	٠,٥٤٠	٠,٢٩٢	١١,٢٦٨	***٠,٠٠
المعامل الثابت Constant		١,٢٨٦				
معامل التحديد المعدل Adj R2		٠,٢٩٠				
قيمة F		١٢٦,٩٧٤				
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)		***٠,٠٠٠				نموذج معنوي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية $***P < 0.001$

تشير المعطيات الإحصائية لتحليل الانحدار الخطي البسيط بالجدول السابق رقم (٦) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره $P < 0.001$ لخصائص الوظيفة كمتغير إجمالي على الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بجامعة أسيوط، ويشير معامل التحديد المعدل $Adj R2$ إلي أن خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي تفسر ما قيمته (٢٩,٠٪) من التباين في الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، ويدعم ذلك ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، وكذا معامل جوهرية النموذج ككل، كما تؤكد الإشارات الموجبة لمعاملات نموذج الانحدار ($Beta$ ، B) وجود تأثير موجب لخصائص الوظيفة كمتغير جامع على الالتزام الوجداني، وأخيراً تؤكد نتائج اختبار (T) معنوية تلك المعلمات عند مستوى دلالة $P < 0.001$.

وفي محاولة لاختبار تأثير الأبعاد الخمسة لخصائص الوظيفة على الالتزام الوجداني، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *Stepwise Multiple Regression Analysis* وذلك بهدف الكشف عن الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد خصائص الوظيفة في تفسير التباينات الحادثة

في الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، ويعرض الجدول التالي رقم (٧) نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (٧)

مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد خصائص الوظيفة على الالتزام الوجداني

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخلى	R	R2	Adj R2	Δ R2	F	Sig. F
١	التغذية العكسية	٠,٤٩٨	٠,٢٤٨	٠,٢٤٦	—	١٠١,٦١٩	***,٠,٠٠٠
٢	التغذية العكسية هوية العمل	٠,٥٤٤	٠,٢٩٦	٠,٢٩٢	٠,٠٤٨	٦٤,٦٢٤	***,٠,٠٠٠
٣	التغذية العكسية هوية العمل تأثير وأهمية العمل	٠,٥٥٥	٠,٣٠٨	٠,٣٠١	٠,٠١٢	٤٥,٤١٨	***,٠,٠٠٠

***P < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

من قراءة المعطيات الإحصائية المدرجة بالجدول السابق رقم (٧) يمكن أن نلاحظ أن بعد التغذية العكسية - كأحد أبعاد خصائص الوظيفة - يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، حيث يفسر هذا البعد بمفرده حوالي (٢٤,٨) % من التباين في الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، يلي ذلك البعد الخاص بهوية العمل، والذي يضيف محتوى تفسيري قدره (٤,٨) % من التباين في الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، وبذلك فإن البعدين معا يفسران حوالي (٢٩,٦) % من التباين في الالتزام الوجداني، ثم يأتي البعد الخاص بتأثير وأهمية العمل في المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية لتباينات الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة بمحتوى تفسيري قدره (١,٢) %، وبناء على ذلك فإن الأبعاد الثلاثة ذات التأثير الجوهري تفسر معا ما مقداره (٣٠,٨) % من تباينات الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، في حين لم تدعم النتائج وجود أي تأثير جوهري يذكر للخصائص الوظيفية الأخرى متمثلة في تنوع المهارات، والاستقلالية، حيث خرج هذان البعدان كلياً من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي، وذلك على الرغم من وجود ارتباط جوهري بين هذين البعدين والالتزام الوجداني وفقاً للنتائج المدرجة بمصفوفة معاملات الارتباط السابق الإشارة إليها، ويعرض الجدول التالي رقم (٨) الشكل النهائي لمعادلة انحدار الالتزام الوجداني على الأبعاد المختلفة لخصائص الوظيفة.

جدول رقم (٨)

الشكل النهائي لنتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي
لتأثير أبعاد خصائص الوظيفة على الالتزام الوجداني

Sig. T	t, value	Beta	β	المتغيرات المستقلة
*٠,٠٣٨			١,٧٣٨	المعامل الثابت (α)
***٠,٠٠٠	٤,١٦٣	٠,٢٧٠	٠,٣٧٧	التغذية العكسية
***٠,٠٠٠	٣,٦٣٠	٠,٢٣٥	٠,٣٠٨	هوية العمل
*٠,٠٢٣	٢,٢٨٦	٠,١٤٠	٠,١٦٩	تأثير وأهمية العمل
	٠,٥٥٥			معامل الارتباط (R)
	٠,٣٠٨			معامل التحديد (R2)
	٠,٣٠١			معامل التحديد المعدل (Adjusted R2)
	٤٥,٤١٨			قيمة (F)
	***٠,٠٠٠			معامل جوهرية النموذج (Sig, F)

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية * P < 0.05 *** P < 0.001

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن معاملات الانحدار (B ، $Beta$) بالنسبة للأبعاد الخاصة بالتغذية العكسية، وهوية العمل، وتأثير وأهمية العمل تمثل قيما موجبة، مما يعني وجود تأثير موجب لهذه الأبعاد الثلاثة على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، كما تشير معنوية (T) إلي معنوية المعلمات الواردة بمعادلة الانحدار الخاصة بهذه العلاقات. ومن خلال النتائج الواردة بالجدول (٨،٧،٦) يمكن قبول صحة الفرض الأول جزئيا (حيث يقبل بالنسبة لخصائص الوظيفة كمتغير إجمالي، وللأبعاد الثلاثة المشار إليها بالجدول الأخير، حيث تم ثبوت تأثيرها الموجب المباشر والمعنوي على الالتزام الوجداني، في حين يرفض بالنسبة لبعدي تنوع المهارات، والاستقلالية، فلم يكن لهذين البعدين من أبعاد خصائص الوظيفة تأثير جوهرى على الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط عند مستوى الدلالة المحدد سلفا لقبول أو رفض الفرضيات.

٢/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الثاني:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، وينص علي أنه: "تؤثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة محل الدراسة شاملة (الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا) تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا في الالتزام الوجداني لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسيوط"

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط *Simple Regression Analysis* ، وذلك لاختبار تأثير الثقة كمتغير إجمالي على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، ويوضح الجدول التالي رقم (٩) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقة التنظيمية على الالتزام الوجداني

Sig. T	T. Value	R2	R	B	Beta	المفسر المتغير Predictor
***٠,٠٠	١٧,٣٢٩	٠,٤٩٤	٠,٧٠٣	٠,٩٨٠	٠,٧٠٣	الثقة التنظيمية (متغير إجمالي)
				٠,٥٧٤		المعامل الثابت Constant
				٠,٤٩٢		معامل التحديد المعدل Adj R2
			٣٠٠,٢٤٨			قيمة F
			نموذج معنوي	***٠,٠٠٠		معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

** P < 0.01

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

تشير المعطيات الإحصائية المدرجة بالجدول السابق رقم (٩) إلى ما يلي:

- تؤكد إشارات معاملات نموذج الانحدار وجود تأثير معنوي موجب للثقة التنظيمية كمتغير إجمالي على الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، ويشير معامل التحديد المعدل *Adj R2* إلى أن الثقة التنظيمية تفسر حوالي (٤٩,٢ %) من التباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط.

- وأخيرا تدعم نتائج (*T*) معنوية معاملات النموذج السابق، كما أن معامل جوهرية النموذج *Sig. F* يؤكد معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره $P < 0.001$.

وفي محاولة لدراسة تأثير الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية على الالتزام الوجداني، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *Stepwise Multiple Regression Analysis* وذلك بهدف الكشف عن الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية في تفسير التباينات الحادثة في الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، ويعرض الجدول التالي رقم (١٠) نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (١٠)

مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوجداني

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخل	R	R2	Adj R2	Δ R2	F	Sig. F
١	الثقة في الإدارة العليا	٠,٧٣٨	٠,٥٤٤	٠,٥٤٣	—	٣٦٧,٩٤٩	***٠,٠٠٠
٢	الثقة في الإدارة العليا الثقة في المشرف	٠,٧٤٢	٠,٥٥٠	٠,٥٤٧	٠,٠٠٦	١٨٧,٩٢٨	***٠,٠٠٠

***P < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

من قراءة المعطيات الإحصائية المدرجة بالجدول السابق رقم (١٠) يمكن أن نلاحظ أن بعد الثقة في الإدارة العليا - كأحد أبعاد الثقة التنظيمية - يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، حيث يفسر هذا البعد بمفرده حوالي (٥٣,٤) % من التباين في الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، يلي ذلك البعد الخاص بالثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، والذي يضيف محتوى تفسيري قدره (٠,٠٠٦) % من التباين في الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، وبذلك فإن البعدين معا يفسران حوالي (٥٤,٧) % من التباينات في الالتزام الوجداني، في حين لم تدعم النتائج وجود تأثير جوهري لبعد الثقة في الزملاء - كأحد أبعاد الثقة التنظيمية - على الالتزام الوجداني، حيث خرج هذا البعد كلياً من معادلة الانحدار المتعدد، وذلك على الرغم من وجود ارتباط جوهري موجب بينه وبين الالتزام الوجداني وفقاً للنتائج المدرجة بمصفوفة معاملات الارتباط السابق الإشارة إليها، ويعرض الجدول التالي رقم (١١) الشكل النهائي لمعادلة انحدار الالتزام الوجداني على الأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية.

جدول رقم (١١)

الشكل النهائي لنتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لتأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوجداني

المتغيرات المستقلة	β	Beta	t, value	Sig. T
المعامل الثابت (α)	٢,٤٩٥			*٠,٠١٣
الثقة في الإدارة العليا	٠,٧٧٣	٠,٦٨٨	١٥,١٩٣	***٠,٠٠٠
الثقة في المشرف	٠,١٢٤	٠,٠٩٢	٢,٠٣٦	*٠,٠٤٣
معامل الارتباط (R)			٠,٧٤٢	
معامل التحديد (R2)			٠,٥٥٠	
معامل التحديد المعدل (Adjusted R2)			٠,٥٤٧	
قيمة (F)			١٨٧,٩٢٨	
معامل جوهرية النموذج (Sig, F)				***٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية *** P < 0.001 * P < 0.05

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) أن معاملات الانحدار ($Beta$ ، B) بالنسبة لكل من الثقة في الإدارة، والثقة في المشرف تمثل قيمة موجبة، مما يعني وجود تأثير موجب لهذين البعدين من أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، كما تشير معامل جوهرية (T) إلى معنوية المعلمات الواردة بمعادلة الانحدار الخاصة بهذه العلاقات. ومن خلال النتائج الواردة بالجدول (١١،١٠،٩) يمكن قبول صحة الفرض الثاني جزئياً، حيث يقبل بالنسبة للثقة التنظيمية كمتغير إجمالي، وللبعدين المشار إليهما بالجدول الأخير من حيث تأكيد تأثيرها الموجب المباشر والمعنوي على الالتزام الوجداني، في حين يرفض بالنسبة لبعد الثقة في الزملاء، حيث لا يوجد تأثير معنوي لهذا البعد على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة عند مستوى الدلالة المحدد سلفاً لقبول أو رفض الفرضيات.

٣/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه: " تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسيوط. " ولاختبار صحة هذا الفرض تم اختياره على مستويين، حيث يطبق في المستوى الأول أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* بطريقة *Enter* من خلال إدخال متغير التفاعل الإجمالي المعبر عن (خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي * الثقة التنظيمية إجمالي) إلى جانب كل من خصائص الوظيفة والثقة التنظيمية كمتغيرات إجمالية في معادلة انحدار واحدة، على أن يتم مقارنة

النتائج المتحصل عليها مع نتائج اختبار الفرض الأول والثاني إجمالاً، في حين يتناول المستوى الثاني من اختبار هذا الفرض تحليل الدور التفاعلي الثقة التنظيمية في علاقة الأبعاد الخمسة لخصائص الوظيفة بالالتزام الوجداني، وذلك من خلال إدراج أبعاد خصائص الوظيفة إلى جانب تفاعلات هذه الأبعاد مع الثقة التنظيمية في نماذج انحدار لاحقة، ويوضح الجدول التالي رقم (١٢) نتائج المستوى الأول من اختبار هذا الفرض.

تشير البيانات الواردة بالجدول التالي رقم (١٢) إلى ما يلي:

- تؤكد إشارات معاملات نموذج الانحدار وجود تأثير معنوي موجب لكل من الثقة التنظيمية كمتغير إجمالي وكذا متغير التفاعل (والذي يعكس تفاعل خصائص الوظيفة إجمالي مع الثقة التنظيمية إجمالي) من جانب على الالتزام الوجداني من جانب آخر.
- يمكن رصد أنه نتيجة إدخال متغير التفاعل الإجمالي إلى جانب خصائص العمل كمتغيرات مفسرة للتباينات في الالتزام الوجداني للعاملين كمتغير تابع، فقد ألغى تأثير خصائص الوظيفة على الالتزام الوجداني لصالح متغير التفاعل الإجمالي، وهو التأثير الذي كان مثبتاً عند اختبار الفرض الأول جدول رقم (٦).
- يشير معامل التحديد المعدل $Adj R^2$ إلى كل من متغير الثقة التنظيمية، والتفاعل بين الثقة التنظيمية وخصائص الوظيفة يفسران معا حوالي (٤٩,٥ %) من التباين في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسيوط، مما يؤكد ثبوت الدور المعدل للثقة التنظيمية كمتغير إجمالي في العلاقة بين خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي شامل للأبعاد الخمسة من جانب والالتزام الوجداني من جانب آخر، حيث أدى دخول متغير التفاعل إلى إلغاء تأثير المتغير المستقل بالمعادلة الأولى، وبالتالي فقد توافرت كافة شروط التأثير العدل للمتغير الوسيط التفاعلي وفقاً لما أشار إليه (Baron and Kenny 1986) بشأن آلية اختبارات الوساطة التداخلية والتفاعلية في البحوث العلمية ، ويعرض الجدول التالي رقم (١٣) هذه المقارنة.
- وأخيراً فإن نتائج (T) تثبت معنوية معاملات النموذج السابق عند مستوى دلالة قدرة $P < 0.05$ ، كما أن معامل جوهرية النموذج $Sig. F$ يثبت بدوره معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة $P < 0.001$.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للدور المعدل للثقة التنظيمية في علاقة خصائص الوظيفة بالالتزام
الوجداني

Sig. T	T. Value	B	Beta	Predictor المفسر المتغير
٠,٠٨ NS	١,٧٥٥-	٠,٤٠٦-	٠,٢٢٥-	خصائص الوظيفة إجمالي
*٠,٠٥	١,٩٥١	٠,٥١٢	٠,٣٧٦	الثقة التنظيمية إجمالي
*٠,٠٥	١,٩١٧	٠,٦٤٤	٠,٥٥٨	متغير التفاعل خصائص الوظيفة إجمالي × الثقة التنظيمية إجمالي
		١,٩٨٤		المعامل الثابت Constant
		٠,٧٠٧		معامل الارتباط R
		٠,٥٠٠		معامل التحديد R2
		٠,٤٩٥		معامل التحديد المعدل Adj R2
		١٠١,٨٦٩		قيمة F
	نموذج معنوي	***٠,٠٠٠		معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية *** P < 0.001 * P < 0.05

جدول رقم (١٣)

طبيعة الدور التفاعلي للثقة التنظيمية

المرحلة الثانية بعد إدخال متغير التفاعل			المرحلة الأولى قبل إدخال متغير التفاعل			المتغير المستقل	المتغير التابع
sig.t	t.value	B	sig.t	t.value	B		
٠,٠٨ NS	١,٧٥٥-	- ٠,٤٠٦	٠,٠٠ ** *	١١,٢٦٨	٠,٨٧	خصائص الوظيفة (متغير إجمالي)	الالتزام الوجداني
٠,٠٥ *	١,٩٥١	٠,٥١٢	— —	—	—	الثقة التنظيمية (متغير إجمالي)	
٠,٠٥ *	١,٩١٧	٠,٦٤٤	— —	—	—	متغير التفاعل (خصائص الوظيفة إجمالي × الثقة التنظيمية إجمالي)	
		٠,٥٠٠			٠,٢٩٢		معامل التحديد R2
		٠,٤٩٥			٠,٢٩٠		معامل التحديد المعدل Adj R2
		١٠١,٨٦٩			١٢٦,٩٧٤		قيمة F
		***٠,٠٠	نموذج	***٠,٠٠٠	معنوي		معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية *** P < 0.001 * P < 0.05

ولمزيد من التحليل تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، حيث تم إدخال الأبعاد الثلاثة لخصائص الوظيفة وهي التغذية العكسية، وهوية العمل، وأهمية وتأثير العمل، وهي الأبعاد ذات التأثير المعنوي على الالتزام الوجداني (نتائج اختبار الفرض الأول)، كما تم تضمين معادلة الانحدار تفاعلات هذه الأبعاد الثلاثة مع بعدي الثقة في الإدارة العليا، والثقة في المشرف أو الرئيس المباشرة، حيث ثبت تأثير هذين البعدين من أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام الوجداني (نتائج اختبار الفرض الثاني)، وقد نشأ عن ذلك ستة تفاعلات على النحو التالي:

- تفاعل ١ (التغذية العكسية * الثقة في الإدارة العليا)
- تفاعل ٢ (التغذية العكسية * الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر)
- تفاعل ٣ (هوية العمل * الثقة في الإدارة العليا)
- تفاعل ٤ (هوية العمل * الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر)
- تفاعل ٥ (تأثير وأهمية العمل * الثقة في الإدارة العليا)
- تفاعل ٦ (تأثير وأهمية العمل * الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر)

وذلك تمهيدا لمقارنتها بنموذج العلاقات المباشرة بالفرض الأول، وتعرض الجداول التالية نتائج هذه الاختبارات، حيث يعرض الجدول التالي رقم (١٤) مراحل تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

جدول رقم (١٤)

مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد خصائص الوظيفة وتفاعلاتها مع أبعاد الثقة التنظيمية ذات التأثير المعنوي على الالتزام الوجداني

رقم المرحلة	المتغير الداخلى	المستقل	R	R2	Adj R2	Δ R2	F	Sig. F
١	تفاعل ١ (التغذية العكسية × الثقة في الإدارة العليا)		٠,٧٠٥	٠,٤٩٧	٠,٤٩٥	—	٣٠٣,٩٥	٠,٠٠٠ ***
٢	تفاعل ١ (التغذية العكسية × الثقة في الإدارة العليا) التغذية العكسية		٠,٧٢٧	٠,٥٢٩	٠,٥٢٦	٠,٠٣٢	١٧٢,١٩	٠,٠٠٠ ***

*** P < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (١٤) يمكن أن نلاحظ أن التفاعل الأول (تفاعل التغذية العكسية * الثقة في الإدارة العليا) يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بجامعة أسبوط، حيث يفسر حوالي (٤٩,٧) % من التباين في الالتزام الوجداني، يلي ذلك البعد الخاص بالتغذية العكسية - أحد خصائص الوظيفة - والذي يفسر حوالي (٣,٢) % من التباين في الالتزام الوجداني، وبذلك فإن البعدين معا يفسران حوالي (٥٢,٩) % من التباين في المتغير التابع، وأخيرا، وعلى الرغم من إدراج التفاعلات الخمسة الأخرى السابق الإشارة إليها، إلا أن هذه التفاعلات قد أزيحت تماما من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من المعادلة الأخيرة والتي تظهر بالجدول التالي رقم (١٥).

جدول رقم (١٥)

الشكل النهائي لنتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لتأثير أبعاد خصائص الوظيفة وتفاعلاتها مع الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف على الالتزام الوجداني

Sig. T	t. value	Beta	β	
٠,٠٠٠ ***			١١,٤٥٢	المعامل الثابت (α)
٠,٠٠٠ ***	١٣,٣٢٥	٠,٩٨٥	٠,٩٩٢	تفاعل ١ (التغذية العكسية \times الثقة في الإدارة العليا)
٠,٠٠٠ ***	٤,٥٦٦-	٠,٣٣٣-	٠,٤٦٤-	التغذية العكسية
			٠,٧٢٧	معامل الارتباط (R)
			٠,٥٢٩	معامل التحديد (R2)
			٠,٥٢٦	معامل التحديد المعدل (Adjusted R2)
			١٧٢,١٩	قيمة (F)
			***٠,٠٠٠	معامل جوهرية النموذج Sig. F

*** P < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) أن معاملات الانحدار ($Beta$ ، B) بالنسبة للتفاعل الأول كانت قيمة موجبة، مما يعني وجود تأثير موجب للتفاعل بين التغذية العكسية والثقة في الإدارة العليا على الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بجامعة أسيوط، كما تشير معنوية (T) إلى معنوية المعلومات الواردة بمعادلة الانحدار الخاصة بهذه العلاقات. كما أن إدراج التفاعل المذكور قد قلل من تأثير التغذية العكسية على الالتزام الوجداني وعكس اتجاه هذا التأثير من موجب إلى سالب، مما يؤكد وجود الوساطة التفاعلية الكاملة لبعد الثقة في الإدارة في العلاقة بين التغذية العكسية والالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، وأخيرا يشير معامل جوهرية النموذج $Sig. F$ إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة $P < 0.001$.

(٨) مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتناول هذا الجانب من البحث عرضاً تحليلياً يتضمن مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج في ذات السياق، ومحاولة استجلاء جوانب الاتفاق والاختلاف وتفسيرها، وذلك وفقاً لما يلي:

١/٨ مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول وتفسيرها:

ينص الفرض الأول على أنه "تؤثر خصائص الوظيفية بأبعادها الخمسة محل الدراسة شاملة (تنوع المهارات، هوية العمل، تأثير وأهمية العمل، الاستقلالية، التغذية العكسية) تأثيراً موجباً مباشراً ومعنوياً على الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط"، وقد أسفرت النتائج عن أن خصائص الوظيفة بشكل عام تفسر ما قيمته (٢٩,٢٪) من التباين في الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، كما أسفر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير الأبعاد المختلفة لخصائص الوظيفة على الالتزام الوجداني عن أن بعد التغذية العكسية - كأحد أبعاد خصائص الوظيفة - يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، يليه البعد الخاص بهوية العمل، ثم يأتي بعد تأثير وأهمية العمل في المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية لتباينات الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، في حين لم تدعم النتائج أي وجود تأثير جوهري للخصائص الوظيفية الأخرى متمثلة في تنوع المهارات، والاستقلالية على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة.

ويمكن تفسير تأثير خصائص العمل إجمالاً على الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، بأن خصائص الوظيفة - في حد ذاتها - تمثل مكوناً واحداً يعكس مدى توافر أبعاد محددة تتعلق بتنوع المهارات المطلوبة للأداء، وهوية وحدة العمل والمهام المرتبطة به، وتأثير وأهمية العمل بما يتضمنه من مهام وظيفية، واستقلالية الفرد ومسؤوليته الكاملة عن نتائج الأداء، والتغذية العكسية بما تتضمنه من توفير معلومات للفرد عن مدى تقدمه في أداء المهام الوظيفية الخاصة به، ومن هنا يمكن ملاحظة أن توافر هذه الأبعاد مجتمعة أو على الأقل توافر معظم هذه الأبعاد ويقدر معقول يؤدي إلى تعاضد التزام الموظف وجدانياً، أي من قناعات ترتبط بحب العمل والرغبة في تقديم المزيد من الجهود الوظيفية عن طيب خاطر وبدوافع عاطفية.

وفيما يتعلق بتفسير التأثير المباشر الموجب والمعنوي لأبعاد خصائص الوظيفة المتعلقة بالتغذية العكسية، وهوية العمل، وأهمية وتأثير العمل، والتي جاءت بهذا الترتيب في تأثيرها على الالتزام الوجداني، فيمكن تفسير تأثير توافر التغذية العكسية ضمن خصائص الوظيفة على الالتزام الوجداني، بأن وجود مؤشرات تضمن حصول الفرد على معلومات حول فاعلية جهوده في إنجاز ما يوكل إليه من أعمال، يجعل الفرد مطمئناً أثناء الأداء، وموقناً بأن الآليات تنفيذ المهام الوظيفية في حد ذاتها سوف تنبأ بجوانب ضعف الأداء لتحسينها أولاً بأول، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التزام الفرد وجدانياً، وفيما يتعلق بتفسير التأثير الموجب والمعنوي لبعد هوية العمل على الالتزام الوجداني، نجد أن ذلك البعد يشير إلى توافر الذاتية للعمل، وهي الخاصية التي تضمن أن يؤدي الفرد أنشطة وظيفية من البداية حتى النهاية وفق معدلات أداء ونتائج أو مخرجات عمل واضحة، وبالتالي ينعكس ذلك على وجود نتائج وظيفية ملموسة تشعر الفرد بالإنجاز، وتحبب إليه العمل، وأخيراً فيما

يتعلق بتفسير التأثير المعنوي الموجب لأهمية وتأثير العمل على الالتزام الوجداني، يمكن أن نلاحظ أن هذه الخاصية من خصائص الوظيفة تتعلق بأن العمل ذاته بما يتضمنه من أنشطة ومهام وظيفية سوف يؤثر على الآخرين داخليا وخارجيا، ولا يمكن تصور قيام موظفين آخرين بأعمالهم بشكل صحيح بدون الاعتماد على مخرجات الوظيفة التي يشغلها الفرد، مما يشعره بأهميته شخصيا كانعكاس لأهمية وظيفته، الأمر الذي يترتب عليه تزايد معدلات التفاني في العمل والالتزام الوجداني نحو المنظمة ككل.

أما تفسير عدم ثبوت تأثير بعدي تنوع المهارات، والاستقلالية على الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، فيمكن إرجاعه إلى طبيعة الوظيفة الإدارية ذاتها من جانب، وطبيعة شاغليها من جانب آخر، حيث تعكس الوظيفة الإدارية بالجامعات عموما الجانب التنظيمي الذي يكفل توفير بيئة عمل منضبطة لأداء الوظائف الأكاديمية بشقيها التدريسي والبحثي، كما يضمن ربط الجامعة بمحيطها البيئي بصورة تكفل أداء الجامعة لمسئولياتها الاجتماعية على نحو وثيق وجيد، وبناء على ذلك فإن بعضا من شاغلي هذه الوظائف إذا تطلب الأداء تنوعا في المهارات المطلوبة بما يشمل من تحد وصعوبات، أو تطلب استقلالية بما تتضمنه من مسؤولية الفرد الكاملة عن نتائج هذا الأداء، حينها قد ينتابه القلق بشأن إمكانية قيامه بمهام وظيفته بالشكل الذي يعفيه من المساءلة أو يرفع عنه الحرج أمام رؤسائه المباشرين، مما قد يؤثر على التزامه وجدانيا نحو الوظيفة والمنظمة.

تتفق نتائج اختبار هذا الفرض مع ما توصل إليه السابقون إلى تناول علاقة أبعاد أو خصائص الوظيفة بالالتزام التنظيمي إجمالا أو بالبعد الوجداني منه، ومنها دراسة Flynn and Tannebaum (1993) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي، وقد كانت هذه العلاقة أكبر لدى مديري القطاع الخاص مقارنة بنظرائهم في القطاع العام. وكذا دراسة Lambert and Paoline (2008) والتي توصلت في أحد نتائجها إلى أن خصائص الوظيفة أكثر أهمية من الخصائص الديمجرافية في تشكيل الالتزام الوجداني لدى العاملين، كما يوجد اتفاق على نطاق ملحوظ بين نتائج اختبار هذا الفرض ونتائج دراسة Sabella, El-Far and Eid (2016) والتي أشارت نتائجها إلى أن الأبعاد الخمسة لخصائص الوظيفة تفسر الالتزام التنظيمي إجمالا، كما تفسر بشكل أفضل الجانب الوجداني منه، والاختلاف الوحيد هنا يكمن في وجود بعدين من أبعاد خصائص الوظيفة بالدراسة الحالية لم يثبت تأثيرهما الجوهري على الالتزام الوجداني وهما بعدي تنوع المهارات والاستقلالية. كما تتفق نتائج اختبار هذا الفرض بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة AnandNatarajan (2019) والتي استهدفت اختبار علاقة خصائص الوظيفة بالالتزام التنظيمي كمتغير إجمالي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن خصائص الوظيفة تفسر ٥٦,٧٪ من تباينات الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وفيما يتعلق بتأثير الأبعاد المختلفة لخصائص العمل تبيين أنه باستثناء بعد الاستقلالية والذي لم تدعم النتائج تأثيره على الالتزام التنظيمي متضمنا الجانب الوجداني، فإن البعدين المتعلقين بتنوع المهارات، والتغذية العكسية يؤثران تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا على الالتزام التنظيمي، أما البعدين المتعلقين بالتعامل مع الآخرين، وهوية العمل فيؤثران في الالتزام التنظيمي تأثيرا سلبا ومعنويا، ولعل الاختلاف يكمن هنا في ثبوت تأثير بعد تنوع المهارات على الالتزام التنظيمي وسلبية تأثير بعد هوية العمل.

كذلك تتفق نتائج اختبار هذا الفرض جزئياً مع نتائج دراسة (Ozturk et al. 2014) والتي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين خصائص الوظيفة إجمالاً والالتزام الوجداني للعاملين، حيث أشارت إلى أن الأبعاد الخاصة بالاستقلالية، والتغذية العكسية، والتفاعل فقط هي الأبعاد ذات التأثير الموجب والمعنوي على الالتزام الوجداني للعاملين، بينما لم تدعم النتائج وجود تأثير معنوي لبعدي تنوع المهارات وهوية العمل على الالتزام الوجداني للعاملين، ولعل الاختلاف هنا يكمن في تفاصيل التأثير، حيث لم يثبت بالدراسة الحالية التأثير المعنوي لبعدي تنوع المهارات، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة المشار إليها، كما لم يثبت تأثير الاستقلالية على الالتزام الوجداني للعاملين بالدراسة الحالية، وهو ما يختلف مع نتائج دراسة (Ozturk et al. 2014) والتي أثبتت هذا التأثير. كما جاءت بعض الدراسات بالبيئة العربية متفقة في بعض نتائجها مع الدراسة الحالية، حيث توصلت دراسة الكردي (٢٠١٢) إلى أن التغذية العكسية والاستقلالية ووضوح المهام وتنوع المهارات تفسر مجتمعة ما مقداره ٢٦٪ من تباينات الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، والاختلاف هنا في ثبوت تأثير تنوع المهارات والاستقلالية لدى الكردي (٢٠١٢)، وانتفاء تأثيرهما على الالتزام الوجداني بالدراسة الحالية.

كما اتفقت نتائج اختبار هذا الفرض في بعض جوانبها مع ما توصلت إليه دراسة (Obi et., al 2013) والتي أشارت إلى أن أبعاد خصائص الوظيفة تتنبأ جزئياً بمستويات الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، حيث جاء تأثير هوية العمل، والتعامل مع الآخرين كأهم خصائص العمل تأثيراً على الالتزام التنظيمي إجمالاً، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية بشأن تأثير هوية العمل، أما بقية خصائص الوظيفة والتمثلة في تنوع المهارات، وأهمية المهمة، والاستقلالية، وردود الفعل من الوظيفة، وردود الفعل من الوكلاء، لم تتنبأ بالالتزام التنظيمي، وهو ما يتفق أيضاً مع نتائج الدراسة الحالية في عدم تأثير بعدي تنوع المهارات والاستقلالية على الالتزام التنظيمي أو الجانب الوجداني منه، ولعل هذه الاتفاقات والاختلافات بشأن تأثير خصائص وظيفية معينة على الالتزام الوجداني يؤكد دور السياق البيئي الذي تمارس فيه المنظمات أنشطتها، وكذا دور اختلاف طبيعة أنشطة المنظمات وتأثير ذلك في تصميم العمل وتوصيفه بحيث يتضمن مستويات متباينة من الخصائص الوظيفية الخمسة محل الدراسة الحالية.

٢/٨ مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني وتفسيرها:

ينص الفرض الثاني على أنه: “تؤثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة محل الدراسة شاملة (الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا) تأثيراً موجباً مباشراً ومعنوياً في الالتزام الوجداني لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسبوط”، وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي موجب للثقة التنظيمية كمتغير إجمالي على الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، ويشير معامل التحديد المعدل $Adj R^2$ إلى أن الثقة التنظيمية تفسر حوالي (٤٩,٢٪) من التباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسبوط. كما أسفرت تحليل الانحدار المتعدد التدريجي عن أن بعد الثقة في الإدارة العليا - أحد أبعاد الثقة التنظيمية - يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسبوط، يلي ذلك البعد الخاص بالثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، ولم تدعم النتائج وجود تأثير جوهري لبعد الثقة في الزملاء - أحد أبعاد الثقة التنظيمية - على الالتزام الوجداني، حيث خرج هذا البعد كلياً من معادلة الانحدار المتعدد المشار إليها.

ويمكن تفسير التأثير المعنوي الموجب للثقة التنظيمية كمتغير إجمالي على الالتزام الوجداني، بأن تعاضم مستوى الثقة التنظيمية يعكس وبشكل مباشر على مناخ العمل، حيث تسود روح التعاون والمشاعر الإيجابية نحو الرؤساء والزملاء ونحو الإدارة العليا، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على ارتباط الفرد بالعمل، والتزامه وجدانياً نحو المنظمة، وفيما يتعلق بتفسير تأثير بعدي الثقة في الإدارة العليا، والثقة في الرئيس المباشر على الالتزام الوجداني للعاملين، بأن هذين البعدين من أبعاد الثقة التنظيمية يعكسان التوقعات الإيجابية الواثقة بين الموظف ورئيسه المباشر في ضوء العلاقات التبادلية بين الطرفين من جانب، وثقته في حرص الإدارة العليا على تغليب مصالح العمل على حساب المصالح الفردية من جانب آخر، وبالطبع فإن توافر مناخ كهذا سوف يرفع من معدلات الالتزام الوجداني للعاملين. أما فيما يتعلق بعدم ثبوت تأثير الثقة في الزملاء على الالتزام الوجداني، فقد يرجع ذلك إلى تعارض مصالح الزملاء، وأن مقدار الثقة المفسح عنه لا يعدو ثقة ظاهرية غير مدعومة بمؤشرات حقيقية، وربما يكون ذلك بدافع التنافسية على مراكز وظيفية معينة، وبناء عليه لم يظهر تأثير لهذا البعد على الالتزام الوجداني سلباً أو إيجاباً.

وتتفق نتيجة اختبار هذا الفرض مع ما توصل إليه عدد من الدراسات كدراسة Sinclair, Jr (2013) والتي أظهرت وجود ترابط موجب ومعنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذا دراسة (Jiang et al., 2017) والتي أشارت في أحد نتائجها أن الالتزام التنظيمي يعد أحد المترتبات المركزية للثقة التنظيمية، ودراسة (Freund 2014) والتي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين الثقة التنظيمية كمتغير إجمالي والالتزام التنظيمي إجمالاً، كما تتفق نتائج اختبار هذا الفرض جزئياً مع نتائج دراسة (Ferreira-Oliveira, et al., 2020) والتي أشارت إلى أن الثقة في المدير أو الرئيس المباشر تؤثر جوهرياً في الالتزام الوجداني للعاملين، كما تتفق أيضاً النتائج المتحصل عايتها مع نتائج دراسة بوبكروتي (٢٠٢١) والتي أشارت نتائجها إلى تفاوت تأثير أبعاد الثقة الثلاثة على الالتزام التنظيمي، حيث جاء متغير الثقة في الإدارة العليا كأهم بعد مفسر لتباينات الالتزام لدى أفراد العينة، يليه بعد الثقة في المشرف، وأخيراً جاء بعد الثقة في الزملاء بوصفه أقل الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، الفارق الوحيد أن المتغير التابع بالدراسة الحالية يتعلق بالجانب الوجداني فقط من الالتزام التنظيمي.

كذلك تتفق نتائج اختبار هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراسة فارس (٢٠١٤) والتي أشارت نتائجها إلى وجود ارتباطات جوهريّة تتراوح بين المتوسطة والضعيفة بين كل من الثقة في المشرف، والثقة في الزملاء، والثقة في إدارة الجامعة من جانب، والالتزام التنظيمي كمتغير إجمالي من جانب آخر، وقد كان الارتباط الأضعف - رغم كونه ارتباطاً معنوياً - ذلك الخاص بالعلاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي، وهي نتيجة قريبة إلى حد كبير بنتائج اختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة الحالية، ولعل الاختلاف يكمن في أن المتغير التابع بالدراسة الحالية يتعلق بالجانب الوجداني من الالتزام التنظيمي وليس الالتزام التنظيمي إجمالاً، كما أن تأثير الثقة في الزملاء على الالتزام الوجداني بالدراسة الحالية لم يكن معنوياً، وخلافاً للنتائج المعروضة أشارت دراسة مفلح (٢٠١٠) والتي كشفت عن وجود تأثيرات معنوية متفاوتة لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إجمالاً، وقد جاء الترتيب للثقة في الزملاء كأول أبعاد الثقة تأثيراً في الالتزام، يليه بعد الثقة في الإدارة، وأخيراً جاء بعد الثقة في المشرف كأقل الأبعاد تأثيراً على الالتزام التنظيمي،

مما يؤكد أن سياق العمل والفروق الثقافية قد تؤدي إلى اختلاف مستوى إدراك الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية لدى العاملين داخل الأطر التنظيمية، حيث أن الدراسات السابقة المشار إليها قد أجريت في بيئات ثقافية مختلفة، وعلى منظمات مختلفة من حيث النشاط الرئيس لها، ومن ثم جاء ترتيب تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي أو على البعد الوجداني منه متشابها في بعض الدراسات ومختلفا في البعض الآخر.

٣/٨ مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث وتفسيرها:

ينص الفرض الثالث على أنه " تؤثر الثقة التنظيمية تأثيرا جوهريا على العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسيوط"، وقد أسفرت النتائج عن ثبوت الدور المعدل للثقة التنظيمية كمتغير إجمالي على العلاقة بين خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي شامل للأبعاد الخمسة من جانب، والالتزام الوجداني من جانب آخر، أما فيما يتعلق بتفاعل أبعاد خصائص العمل مع أبعاد الثقة التنظيمية وتأثير هذا التفاعل على الالتزام الوجداني، فقد أسفرت النتائج عن أن التفاعل الأول (تفاعل التغذية العكسية * الثقة في الإدارة العليا) يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بجامعة أسيوط، حيث يفسر حوالي (٤٩,٧) % من التباين في الالتزام الوجداني.

وتفسر هذه النتائج بأن خصائص الوظيفة - بشكل عام أو كمتغير إجمالي - إذا ما توافر لها الظرف الداعم، سوف تؤثر جوهريا في الالتزام الوجداني للعاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، والظرف الداعم هنا يتمثل في الثقة التنظيمية بشكل عام، ويمثله أيضا البعدين المتعلقين بالثقة في الإدارة العليا، والثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، وخلافا لذلك، فسوف يكون تأثير خصائص الوظيفة إجمالا، وكذا تأثير الأبعاد الخاصة بالتغذية العكسية، وهوية العمل، وأهمية وتأثير العمل على الالتزام الوجداني للعاملين محدودا. ويمكن تفسير ثبوت الدور التفاعلي الخاص بالتفاعل الأول (تفاعل التغذية العكسية * الثقة في الإدارة العليا) بوصفه أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بجامعة أسيوط، بأن التغذية العكسية بما تتضمنه من وجود سياسات تكفل توفير مؤشرات تضمن حصول الفرد على معلومات حول فاعليه الأنشطة التي يؤديها، فإذا ما اقترنت هذه التغذية العكسية بالثقة في الإدارة العليا بوصفها مصدر السياسات التنظيمية، فإن نتيجة هذا التفاعل سينعكس إيجابا على الالتزام الوجداني للعاملين.

(٩) دلالات النتائج ومضامينها:

١/٩ أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات والمضامين على المستويين النظري والتطبيقي، يمكن إبرازها فيما يلي:

أثبتت نتائج الفرض الأول أن خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي تفسر ما قيمته (٢٩,٢) % من التباين في الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، كما أسفر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير الأبعاد المختلفة لخصائص الوظيفة على الالتزام الوجداني عن أن بعد التغذية العكسية - كأحد أبعاد خصائص الوظيفة - يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، يليه البعد الخاص بهوية العمل، ثم يأتي بعد تأثير وأهمية العمل في المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية لتباينات الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، في حين لم تدعم النتائج وجود أي

تأثير جوهرى للخصائص الوظيفية الأخرى متمثلة في تنوع المهارات، والاستقلالية على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، ولهذه النتائج دلالات ومضامين نظرية وتطبيقية:

● فعلى مستوى النظرية، نجد أن وجود التأثير وثبوته في المتغير الإجمالي، لا يعني بالضرورة معنوية تأثير أبعاده الفرعية جميعها على نفس المتغير التابع، وبالتالي يجب دراسة الأبعاد الفرعية عند تناول البحثي للمتغيرات متعددة البعد.

● وعلى مستوى التطبيق تدل النتيجة السابقة على أن الجهود الرامية إلى تحسين مستوى الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري لجامعة أسيوط، يجب أن تكون من خلال إعادة النظر في تصميم وصياغة الوظائف، وذلك بإدراج خصائص وظيفية محددة ذات العلاقة بالالتزام الوجداني للعاملين، وهذه الخصائص هي التغذية العكسية بما تتضمنه من ضرورة إتاحة الوظيفة بتصميمها الحالي لمعلومات معينة للفرد حول نتائج أداءه للأنشطة الوظيفية الخاصة به، سواء توافرت هذه المعلومات من خلال محتوى العمل ذاته أو عن طريق الزملاء أو المشرفين، كذلك ضرورة الاهتمام بهوية وحدة العمل، وذلك من خلال التأكيد في تصميم الوظائف أن تتيح المهام الوظيفية الجديدة فرصة لأداء جزء متكامل من العمل من البداية حتى النهاية، مما يخلق شعورا لدى الموظف الإداري بالجامعة بقيمة ما يؤديه من عمل، وأخيرا يجب التأكيد على أن يكون للوظيفة تأثير وأهمية على وظائف الآخرين من خلال تشكيل فرق العمل الفعالة، وتحديد مستوى معين من تأثير الوظائف بعضها البعض في إطار من التفاعل التنظيمي المقنن، بحيث يشعر الموظف بأن ما يقوم به من عمل، وما يؤديه من مهام وظيفية يؤثر بشكل مباشر على حياة الآخرين داخل العمل وخارجه، وعليه سيدرك أن ما يؤديه من مهام وظيفية هو بالفعل محل تقدير من الآخرين، مما يولد لديه التزاما وجدانيا نحو الجامعة، والتزاما تاما بقيمتها وأهدافها التنظيمية.

٢/٩ أسفرت نتائج اختبار الفرض الثاني عن وجود تأثير معنوي موجب للثقة التنظيمية كمتغير إجمالي على الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، ويشير معامل التحديد المعدل إلى أن الثقة التنظيمية تفسر حوالي (٤٩,٢٪) من التباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط. كما أسفر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي عن أن بعد الثقة في الإدارة العليا يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، يلي ذلك البعد الخاص بالثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، ولم تدعم النتائج وجود تأثير جوهرى يذكر لبعد الثقة في الزملاء على الالتزام الوجداني، حيث خرج هذا البعد كليا من معادلة الانحدار المتعدد الخاصة باختبار هذا الفرض. ولهذه النتائج دلالات ومضامين نظرية وتطبيقية مهمة:

● فعلى مستوى النظرية، يجب التعامل مع متغير الثقة التنظيمية بحثيا على أنه يتشكل من خلال أبعاد ثلاثة، وبالتالي فليس معنى تزايد معدل الثقة التنظيمية لدى العاملين بمنظمة ما، أن هناك مستوى مرتفع في الأبعاد الثلاثة، وترتيباً على ذلك، يجب التعامل مع نتائج دراسة المتغيرات متعددة البعد بشكل عام - قراءة وتحليلاً - من خلال عدم اقتصار تناول على مستوى المتغير الإجمالي الجامع للأبعاد الفرعية، بل يجب أن يتعدى ذلك بأن يكون على مستوى الأبعاد الفرعية ذاتها.

- وعلى مستوى التطبيق، فإن الجهود الرامية إلى تحسين الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، يجب أن تتم من خلال بناء جسور الثقة بين العاملين والإدارة العليا، ويكون ذلك من خلال الالتزام بالشفافية الكاملة في عرض القرارات الإدارية ذات الأثر المباشر على العاملين ومستقبلهم ومساراتهم الوظيفية، وتوسيع قنوات الاتصال مع العاملين وذلك تدعيماً للفهم المشترك لكافة القضايا المثارة، فضلاً عن تطبيق القيادات الأكاديمية لقواعد وأنظمة ولوائح العمل على جميع العاملين دون تمييز، بالإضافة إلى تقدير الإدارة للأفكار الإبداعية وللجهود الاستثنائية الصادرة عن بعض العاملين ومكافأة هذه الجهود، كما أن الجهود الرامية إلى تحسين الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين يجب أن تمر أيضاً من خلال بناء جسور الثقة بين العاملين والرؤساء المباشرين لهم، ويكون ذلك من خلال حرص المشرفون على التعامل مع مشكلات العاملين كما لو كانت مشكلات خاصة بهم، والتفاعل بسرعة مع قضايا ومشكلات العمل من خلال إدراكهم لأدق تفاصيل الأداء، مع الحرص الدائم من جانب المشرف على تعزيز نقاط الاتفاق مع العاملين، وتلبية حاجاتهم الشخصية ورفع روحهم المعنوية عند الإجابة.
- ٣/٩ وأخيراً، فقدت أسفرت نتائج اختبارات الوساطة عن ثبوت الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي شامل للأبعاد الخمسة من جانب، والالتزام الوجداني من جانب آخر، أما فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالتفاعلات الستة الخاصة بتفاعل الأبعاد الثلاثة لخصائص العمل ذات التأثير المعنوي على الالتزام الوجداني، وهي التغذية العكسية، وهوية العمل، وأهمية وتأثير العمل، والمثبتة بنتائج اختبار الفرض الأول، مع بعدي الثقة في المشرف والثقة في الإدارة العليا، والثابت تأثيرهما على الالتزام الوجداني بنتائج اختبار الفرض الثاني، فقد أسفرت النتائج عن أن التفاعل الأول فقط (تفاعل التغذية العكسية * الثقة في الإدارة العليا) يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بجامعة أسيوط، حيث يفسر حوالي (٤٩,٧) % من التباين في الالتزام الوجداني لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، ولذلك دلالات نظرية وتطبيقية مهمة :
- فعلى مستوى النظرية، ينبغي الاهتمام بدراسة المتغيرات الوسيطة التداخلية، وكذا المتغيرات التفاعلية أو المعدلة بدلاً من اقتصار النماذج على تحليل العلاقات المباشرة فقط، حيث يؤدي ذلك إلى معرفة آلية حدوث العلاقة عند تضمين النماذج المتغيرات التداخلية، أو معرفة الظروف المثلى لإطلاق العلاقة أو تقييدها عند تضمين النماذج المتغيرات المعدلة.
- على مستوى التطبيق، تدلل النتائج عملياً على أن مختلف المترتبات الاتجاهية - كالاتزام الوجداني هنا - قد تأتي في الواقع كانعكاس لإدراك مدى توافر خصائص وظيفية معينة عند تصميم العمل، وإذا ما توافر الموقف الظرفي الملائم، والمتمثل في تزايد معدلات الثقة التنظيمية إجمالاً، فإن ذلك من شأنه أن يدعم الالتزام الوجداني للعاملين، ويزيد من ارتباطهم عاطفياً بالعمل.
- كما تدلل نتائج اختبارات الوساطة التفاعلية المثبتة - والسابق الإشارة إليها - على ضرورة اهتمام القيادات الأكاديمية بالكليات وبالجامعة على توفير ما يدعم الثقة التنظيمية عموماً والثقة في الإدارة العليا وفق آليات محددة، مما يطلق تأثير خصائص العمل إجمالاً، وخاصة التغذية العكسية تحديداً على الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بالجامعة.

(١٠) حدود الدراسة:

توجد مجموعة من المحددات يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

- ١- تناولت الدراسة خصائص الوظيفة وفقاً لنموذج (Hackman & Oldham 1974) وهو النموذج الأشهر بحثياً في خصائص العمل، إلا أن التطور التكنولوجي، وظهور منظمات العمل الافتراضية، والعمل عن بعد في بعض المؤسسات استجابة للاحتياجات الصحية، قد أدخل خصائص أخرى للوظائف لم يتم تناولها بالدراسة الحالية كالمستوى التكنولوجي لأداء المهام، ومدى تأثير الوظيفة بالوظائف الأخرى على المنصات الإلكترونية، وغيرها من الخصائص التي لم يتضمنها النموذج المذكور.
- ٢- اقتصرت الدراسة في جانبها التطبيقي على أعضاء الجهاز الإداري بجامعة أسيوط، ومن منظور الصدق الخارجي *External Validity* فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على غيرهم من العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أخرى، اللهم إلا إذا كانت مجالات التشابه تربو على مجالات الاختلاف بشأن المتغيرات المدروسة بالبحث الحالي، الأمر الذي يمكن معه تعميم النتائج مع بعض التحفظ.
- ٣- اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كأداة لقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية، وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب - والتي تمثل محددًا في حد ذاتها - إلا أن تنوع الوظائف الإدارية بالجامعات، ومن ثم تنوع رؤى من يشغلونها، قد يقضي - ولو جزئياً - على التحيزات المحتملة من البعض عند تقييمه لخصائص العمل، أو لمستوى الثقة في التنظيم.
- ٤- اعتمدت الدراسة الحالية على نتائج تحليل الانحدار البسيط، والمتعدد التدريجي، والذي يعتمد على بيانات تم جمعها خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً لم تتجاوز الأشهر الثلاثة، مما يجعلها تنتمي لنوع الدراسات المقطعية *Cross - Sectional Studies*، وذلك على الرغم من أن الحكم على وتقييم أبعاد خصائص الوظيفة، وكذا مستوى كل من الثقة التنظيمية والالتزام الوجداني - بما تتضمنه من نواحي إدراكية - قد يتأثر بالأحداث القريبة نسبياً للمستجيبين، وبناء على ما تقدم فإن منهج الدراسات الممتدة زمنياً *Longitudinal Studies* قد يكون ملائماً بشكل أفضل لتناول هذه المتغيرات بحثياً.
- ٥- اقتصرت الدراسة على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها، ولم تنطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك المتغيرات محل الدراسة باختلاف العوامل الديمجرافية والوظيفية التي استخدمت لتوصيف العينة، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى لتحليل معنوية ودلالات هذه الفروق.

(١١) آفاق البحث المستقبلية:

أثارت نتائج الدراسة ومحدداتها عدداً من الموضوعات والقضايا البحثية الجديرة بأن تكون مجالاً مفيداً لدراسات مستقبلية تتمثل في النقاط التالية:

- ١- قد يكون من المفيد عملياً تطبيق نموذج الدراسة الحالية على العاملين بمؤسسات بمؤسسات أخرى تنتمي للقطاع الصناعي، حيث قد يختلف مستوى خصائص الوظيفة الخمسة محل الدراسة،

مما قد يؤثر على شكل النتائج النهائية المتعلقة بتأثير خصائص العمل على الالتزام الوجداني للعاملين.

٢- قد يكون من المفيد عمليا أيضا إعادة تطبيق نموذج الدراسة الحالية على العاملين بالجامعات المصرية، مع استبدال الالتزام الوجداني بالالتزام البقائي والمعياري، فقد رصد الباحث أن معظم الدراسات التي ربطت بين خصائص العمل والالتزام كانت تختبر علاقة تلك الخصائص بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

٣- تفتح نتائج الدراسة ومحدداتها المجال لدراسة خصائص وظيفية أخرى إلى جانب الخصائص الخمسة التي تناولتها الدراسة الحالية، كالتعامل مع الآخرين *dealing with others*، وردود فعل الوكلاء *feedback from agents* في علاقتها بالالتزام الوجداني للعاملين.

٤- كما تفتح نتائج الدراسة أيضا المجال لدراسة الخصائص الوظيفية في علاقتها بمتغيرات أخرى، غير الالتزام الوجداني للعاملين، مثل علاقة تلك الخصائص بالهوية التنظيمية، وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وسلوكيات الأداء السياقي، فجميع هذه المتغيرات تصلح منطقيا لأن تكون ضمن نواتج خصائص العمل، حيث لاحظ الباحث العديد من الدراسات المنشورة في هذه القضايا البحثية، على الرغم من عدم تناولها في بيئة الإدارة العربية.

٥- البحث في إمكانية دراسة متغيرات وسيطة تداخلية من شأنها أن تختبر آلية حدوث التأثير المباشر الموجب والمعنوي لخصائص العمل على الالتزام الوجداني للعاملين، ويمكن أن يكون للوفاء بالعقد النفسي دورا تداخليا مهما في هذا الشأن.

٦- دراسة معنوية الفروق في إدراك خصائص الوظيفة عزوا إلى متغيرات شخصية أو وظيفية أو هيكلية معينة كالنوع الاجتماعي، والخبرة الوظيفية، ونوع النشاط الاقتصادي للمنظمة التي ينتمي إليها الموظف.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ١- أبو عرب، هبة حمادة، وأبو سوريح، أيمن سليمان (٢٠٢٠) واقع تطبيق نموذج خصائص العمل من وجهة نظر العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية - فلسطين، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، المجلد (٧)، العدد (١)، ص ٣٠٠-٣٦٥.
- ٢- الشكرجي، أسماء طه نوري (٢٠٠٢) أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، جامعة بغداد.
- ٣- العبد، عاطف عدلي، وعزمي، زكي أحمد (٢٠٠٢)، *الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام*، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٤- الكردي، موسى بن محمد (٢٠١٢) أثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، *مجلة الإدارة العامة*، العدد ٥٢، العدد ٤، ص ٥٤١-٥٨٦.
- ٥- الكلابي، سعد بن عبدالله (١٩٩٧) العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لأنموذج هاكمان وأولدهام، *مجلة الإدارة العامة*، مجلد ٣٧، ع ١، ص ١-٤٥.
- ٦- أوما سيكاران (٢٠٢١)، *طرق البحث في الإدارة*، مدخل بناء المهارات البحثية. دار المريخ للنشر، ترجمة اسماعيل على بسيوني، عبد الله بن سليمان العزاز. ISBN: 9960057224.
- ٧- بو بكر، نعرورة، و تي، أحمد (٢٠٢١) أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (CNAS) *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي*، المجلد (١٥)، العدد الأول، ص ٣٤٠-٣٥٤.
- ٨- ريان، عادل ريان محمد (٢٠٠٠) محددات الادراك الادارى للالتزم التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الادارى بجامعة أسيوط، *المجلة العربية للتنمية الإدارية*، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مجلد، ٧، ع ٣، ص ٤٥٥-٤٨٢.
- ٩- عبدالخير، فرح يس فرح، وبابكر، مأمون يس بدوي (٢٠١٨) أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضايف، *مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية*، المجلد (٩)، العدد (٢)، ص ٧٧-١١١.
- ١٠- علام، نهال محمد (٢٠٢٠) تأثير الثقة الادراكية والعاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، المجلد (٢١)، العدد الثالث، ص ٨٦٢-٩١١.

١١- علي، عبدالحكم عبد السميع رمضان (٢٠٢٠) خصائص الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي بالتطبيق على العاملين بفنادق مدينة الأقصر، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، المجلد السادس، العدد (١٠)، يونيو، ص ٦٢٠-٦٩٢.

١٢- فارس، محمد جودت محمد (٢٠١٤) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ص ١٦٥-١٩٥.

١٣- مفلح، حكمت محمد (٢٠١٠) تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، العدد ٨٣، ص ١٦٦-٢٠٢.

المراجع الأجنبية :

- 1- Abu Elanain, H.M. (2009). "Job characteristics, work attitudes and behaviors in a non-western context: Distributive justice as a mediator", *Journal of Management Development*, 28, (5), 457-477.
- 2- Adams, S. H. ve Wiswell, A. K. (2007). Dimensionality of Organizational Trust. Online Submission. *Paper presented at the International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development* (Indianapolis, 28 Şubat- 4 Mart 2007).
- 3- Adams, Samuel H.; Wiswell, Albert K., (2007). Dimensionality of Organizational Trust, *Online Submission, Paper presented at the International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development* (Indianapolis, IN, Feb 28-Mar 4, 2007), 1-7.
- 4- Allen, I. R., Lambert, G. E., Pasupuleti, S., Tolar, C. T and Ventura, A. L (2004), "The Impact of Job Characteristics on Social and Human Service Workers", *Social Work & Society*, 2 (2), 173-188.
- 5- Allen, N. and Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49, (3), 252-276.
- 6- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

-
-
- 7- Anandanatarajan (2019). Influence of Job Characteristics Construct on Organisational Commitment Among Employees of Restaurants, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8, (10) 2428-2430.
 - 8- Arfat, A. (2018). "The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective", *Journal of Work-Applied Management*, 10, (1),.74-92.
 - 9- Arfat, A. and Riyaz, A.R. (2013), "Arfat Ahmad and Riyaz Ahmad Rainayee: exploring a common theme of organizational commitment: a way to consensus", *Pacific Business Review International*, 6, (1), 65-71.
 - 10- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23 (3), 267-285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
 - 11- Asadullah, M.N. (2020). Moderating Role of Leaders' Emotional Intelligence in Job Characteristics and Employees' Organizational Citizenship Behavior Relationship: Evidence from Construction Sector of Pakistan. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.02>
 - 12- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
 - 13- Beer, P. and Mulder, R.H. (2020), "The effects of technological developments on work and their implications for continuous vocational education and training: a systematic review", *Frontiers in Psychology*, 11 (918)
 - 14- Bird, D. K. (2009). The use of questionnaires for acquiring information on public perception of natural hazards and risk mitigation—a review of current knowledge and practice. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 9, (4), 1307-1325.

-
-
- 15- Brahmana, S. S. (2021). Does Job Characteristics Predicted Employee Job Satisfaction? *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12 (8), 1627-1632.
 - 16- Cangialosi, N., Odoardi, C. and Battistelli, A. (2020), “A three-way interaction model of innovative behavior, task-related learning and job characteristics”, *Performance Improvement Quarterly*, 33 (2), 153-172.
 - 17- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626-642.
 - 18- Cetin s.s., and Guney, S. (2017) Role of Culture on the Relationships between Trust, Commitment and Corporate Citizenship, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala; Iasi* 59, (1),118-135.
 - 19- Chang, P. C., Rui, H. & Wu, T. (2021). Job autonomy and career commitment: A moderated mediation model of job crafting and sense of calling. *SAGE Open*, 11(1), 1–11.
 - 20- Colquitt, Scott, and Jeffery (2007) Trust, Trust worthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909 - 927.
 - 21- Cortes, G.M., Jaimovich, N., Nekarda, C.J. and Siu, H.E. (2020), “The dynamics of disappearing routine jobs: a flows approach”, *Labour Economics*, 65 (1) 101823
 - 22- Debus, M., Gross, C., & Kleinmann, M. (2020). The power of doing: How job crafting transmits the beneficial impact of autonomy among overqualified employees. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 317–331. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09625-y>
 - 23- Degbey, W., Rodgers, P., Kromah, M. and Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31, (3), (September), 1-63.
 - 24- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.

-
-
- 25- Djastuti, I. (2010). The influence of job characteristics on job satisfaction, organizational commitment and managerial performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 3(2): 145-166.
- 26- Dunham, R.B., Grube, J.A. and Castaneda, M.B. (1994), "Organizational commitment: the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 No. 3, pp. 370-380.
- 27- Fauzi, M.A., Nya-Ling, C.T., Thursamy, R. and Ojo, O.A. (2019). "Knowledge sharing: role of academics towards research productivity in higher learning institution", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49 (1), 136-159.
- 28- Feather, N.T. and K.A. Rauter, (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81 - 94.
- 29- Ferreira-Oliveira, A. T., Keating, J., & Silva, I. (2020). Sustainable HRM as a Pathway to Sustainability-HRMS Relevance on Affective Commitment through Organizational Trust. *Sustainability*, 12 (22), 9443. <https://doi.org/10.3390/su12229443>
- 30- Flynn, D.M. and S. Tannebaum, (1993). The relationship between job characteristics and organizational commitment: Differences in the public and private sector. *Journal of Psychology and Business*, 8(1), 103 - 116.
- 31- Freund, R. (2014). Dertermining The Effects of Emoloee Trust on Organizational Commitment, *Unpublished Ph. D. dissertation*, Pepperdine University.
- 32- Giao, H., Vuong, B. and Duy Tung, D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17 (23), 215-224.
- 33- Griffin, R., W. & Moorhead, G. (2002). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* 9th Edition, ISBN-13: 978-0547167336

-
-
- 34- Guise, M. T. (1988). Test of Hackman and Oldham's Job characteristic model in a post-secondary educational setting, *Unpublished Master's Thesis*, Brock University, Ontario.
- 35- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- 36- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven: Yale University.
- 37- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- 38- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- 39- Hackman, Richard; Oldham, Greg R. (1975): Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159 – 170.
- 40- Hoseini, M., Saghafi, F. and Aghayi, E. (2019). “A multidimensional model of knowledge sharing behavior in mobile social networks”, *Kybernetes*, 48 (5), 906-929.
- 41- Hosmer, L.T. (1995) Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- 42- Hult, C. (2005), “Organizational commitment and person-environment fit in six Western countries”, *Organization Studies*, 26 (2), 249-270.
- 43- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2007), “Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature”, *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1332-1356.
- 44- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 69-74.
- 45- Imran, R., Allil, K. and Mahmoud, A. (2017). "Teacher's turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational

-
-
- commitment", *International Journal of Educational Management*, 31 (6), 828-842.
- 46- Irfan, S & Qadeer, F. (2020). Employers Investments in Job Crafting for Sustainable Employability in Pandemic Situation Due to COVID-19: A Lens of Job Demands-Resources Theory, *Journal of Business & Economics*, 12 (2), 124-140.
- 47- Jeske D. and Lippke S. (2021) Predictors of employees' self-reported future learning ability and disengagement at work. *Journal of Workplace Learning*. Nov 15. DOI 10.1108/JWL-02-2021-0016.
- 48- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- 49- Kariuki, N., & Makori, M. (2015). Role of job design on employee engagement in private universities in Kenya: a case of Presbyterian university of East Africa. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 2(60), 365-385.
- 50- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: The meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- 51- Khayat, O. M., and Gheitani, A. (2015) Study of the relation between job characteristics (task significance and task identity) and organizational learning, *Research Journal of Fisheries and Hydrobiology*, 10(13), 88-94.
- 52- Kim, S., H., Wagstaff, M., F., and Laffranchini, G., (2021). Does humane orientation matter? A cross-cultural study of job characteristics needs-supplies fit/misfit and affective organizational commitment, *Cross Cultural & Strategic Management*, 28 (3), 600-625
- 53- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006) *Organizational Behavior: key concepts, skills, & best practices*. 2nd ed. McGraw Hill.
- 54- Konya, V., Matic, D., & Pavlovic, J. (2016). The influence of demographics, job characteristics and characteristics of organisations on employee commitment. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 119-138.

-
-
- 55- Kreitner, R and Kinicki, A. (2001), "**Organizational Behaviour**", 15th Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- 56- Lambert, E. G., & Paoline III, E. A. (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Review*, 33: 541-564.
- 57- Lehmann-Willenbrock, N.; Grohmann, A.; Kau_eld, S. (2013). Promoting multifoci citizenship behavior: Time-lagged e_ects of procedural justice, trust, and commitment. *Applied Psychology*, 62, 454-485.
- 58- Li, J., Han, X., Qi, J., & He, X. (2020). Managing one's career: The joint effects of job autonomy, super-visor support, and calling. *Journal of Career Development*, 1-14. <https://doi.org/10.1177/0894845320906464>
- 59- Lin, J. T. P., & Ping, N. C. L. (2016). Perceived job autonomy and employee engagement as predictors of organizational commitment. Undergraduate *Journal of Psychology*, 29 (1), 1-16.
- 60- Lin: K., Li, S. Y., Pham, B. T. N., & Lin: C. (2015). Impacts of leadership styles, job satisfaction, and job characteristics on public servants' organizational commitment. *Paper presented at International Conference on Service Systems and Service Management (12th)*, Guangzhou.
- 61- Marchese, M. C., & Ryan, J. (2001). Capitalizing on the Benefits of Utilizing Part-Time Employees through Job Autonomy. *Journal of Business and Psychology*, 5(4), 549-560. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1007814816178>.
- 62- Mathieu, J. and D. Zajac, (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171 - 194.
- 63- McFarlane-Shore, L. and Wayne, S. (1993). "Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology* 1993, 78 (5), 774-780.
- 64- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the

joint mediating effects of commitment and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>

- 65- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14 (4), 389-414.
- 66- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 399-406.
- 67- Mukul, A., Rayhan, S. J., Hoque, F., & Islam, F. (2013). Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district, *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1, (4), 188-195.
- 68- Naqvi, S. M. M. R., Ishtiaq, M., Kanwal, N., & Ali, M. (2013). Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8 (17), 92–102.
- 69- Nayel, M. T., (2018) The Impact of Job Characteristics on Organizational Commitment of Frontline Employees in Five-Star Hotels, *Master Degree in Hotel Management*, Faculty of Tourism and Hotel Management, Helwan University, Egypt.
- 70- Obi- Nwosu, H., Chiamaka O, J.-A., & Tochukwu M, O. (2013). Job Characteristics as Predictors of Organizational Commitment among Private Sector Workers in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 482–491.
- 71- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 72- Ozmen, Y.S. (2019). “How the exchange relationship affects employee commitment: the mediating role of organizational trust”, *Journal of Management Development*, 38 (6), 501-516.

-
-
- 73- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23 (3), 294-313.
- 74- Park, Y., Woo, H., Oh, M. and Park, S. (2020), "The role and related ariables of workplace learning in quantitative research", *Industrial and Commercial Training*, 53 (1), 29-59.
- 75- Pimentel, D., Serras Pires, J. and Almeida, P. (2020). "Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms". *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23 (2), 141-154.
- 76- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- 77- Ren, R., Simmons, A.L., Barsky, A., See, K.E. and Gogus, C.I. (2018), "It's not my job: compensatory effects of procedural justice and goal setting on proactive preventive behavior", *Journal of Management & Organization*, pp. 1 – 19. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.69>.
- 78- Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior* (A. Parsaeian & S. M. Aarabi, Trans.). Tehran: Cultural Research Bureau.
- 79- Ross, D. L. (2004). Perceived job characteristics and internal work motivation. *Journal of Management Development*, 24 (3), 253-266.
- 80- Sabella, Anton Robert, El-Far, Mira Taysir Eid, Niveen Labib (2016),"The effects of organizational and job characteristics on employees' organizational commitment in arts-and-culture organizations", *International Journal of Organizational Analysis*, 24 (5), 1002 – 1024.
- 81- Sadono, N. S., (2016) Job characteristics and affective commitment: The moderating effect of growth need strength, *Master of Science in Business Administration*, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Indonesia.
- 82- Sadq, Z. M., Ahmad, B. S., Saeed, V. S., Othman, B., & Mohammed, H. O. (2020). The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (2), 2639-2653.

-
-
- 83- Saud, T. R. (2020) The Effect of Job Characteristics on Organizational commitment: The Role of Growth Need Strength in Nepali IT Companies, *Journal of Business and Management Research*, 3 (1), 39-56.
- 84- Scales, A. (2018). The Effects of Organizational Commitment and Harmonious Passion on Voluntary Turnover Among Social Workers: A Mixed Methods Study. *Doctoral Dissertations*. University of Southern Mississippi, USA.
- 85- Serve M., & fuller. M., (2005)," The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams "*Journal of Organizational Behavior* 26 (6) , 625-648.
- 86- Sharma, A. and Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, 49 (7), 1381-1397.
- 87- Sinclair, Jr, Melvin. (2013). The Influence of Trust and Affective Organizational Commitment on Intent to Leave, *Doctoral of Business Administration*, Walden University, USA.
- 88- Steers, R.M., (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46 - 56.
- 89- Suhartini, and Arati, S., (2017). Impact of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Intervening Variable, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (1), 359-372.
- 90- Suman, S. and Srivastava, A.K. (2012), "Antecedents of organizational commitment across hierarchical levels", *Psychology and Developing Societies*, 24 (1), 61-83.
- 91- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48 (6), 1273-1296.
- 92- Thirunavukarasu, S. and Sritharan R. (2016) Influence of Job Characteristics on Organisational Commitment among Private Sectors, Cuddalore, *International Journal of Engineering and Management Research*, 6 (3), 762-764.
- 93- Thomas, E., Du Plessis, M. & Thomas, K. (2020). An evaluation of job crafting as an intervention aimed at improving work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, ISSN: (Online) 2071-0763, (Print) 0258-5200, 1-12.

-
-
- 94- Umukoro, J.E., Egwakhe, A.J. (2019). Job-characteristics dimensions and employee continuance commitment. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 19 (10), 55-65.
- 95- Ünüvar, T. G. (2006). An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Unpublished Ph. D. dissertation*, ODTU Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 96- Vorster, M., Olckers, C., Buys, M. A., and Schaap, P. (2005). The construct equivalence of the job diagnostic survey for diverse South African cultures groups. *Journal of Industrial Psychology*, 31(1): 31-37.
- 97- Wang S, Tomlinson EC, Noe RA (2010) The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships, *Journal of Applied psychology*, 95 (2):358-67.
- 98- Widanto, A. and Satrya, A. (2019). The Role of Participative Decision Making and Psychological Ownership in Enhancing Organizational Commitment and Knowledge Sharing Behavior. In The 1st Workshop on Multimedia Education, Learning, Assessment and its Implementation in Game and Gamification in conjunction with COMDEV 2018. *European Alliance for Innovation (EAI)*.
- 99- Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E. (2001), "Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.
- 100- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.E. and Berg, J.M. (2013), "Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work", in Bakker, A.B. (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology*, Emerald, London, 281-302.
- 101- Yoon, K., Kim, B. and Eom, J. (2019). The effects of job crafting on career success of multinational corporations' employees. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 6, (4), 213-225.
- 102- Zargar, M. S., Vandenberghe, C., Marchand, C., & Ben Ayed, A. K. (2014). Job scope, affective commitment, and turnover: The moderating role of growth need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (2), 280–302.
- 103- Zhang, M. and Zhao, Y. (2021). "Job characteristics and millennial employees' creative performance: a dual-process model", *Chinese Management Studies*, 15 (4), 876-900.



ملاحق الدراسة:

(ملحق رقم ١) قائمة الاستقصاء

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستقصاء

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة /

يقوم الباحث بدراسة العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني والدور الوسيط للثقة التنظيمية في هذه العلاقة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية علي العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط. هذا، ويقدم الباحث خالص الشكر والتقدير لتعاونكم الصادق بالإجابة الدقيقة والموضوعية على فقرات الاستقصاء المرفق تحقيقاً لأهداف الدراسة، كما نود التنويه على أنه لن يشار إلى الأسماء أو المراكز الوظيفية للمستقصى منهم المشاركين في البحث، فضلاً عن أن جميع الآراء سوف تظهر في شكل متوسطات تعكس آراء كافة المشاركين وليس رأياً فردياً، هذا وسوف تعامل جميع البيانات الواردة بهذه القائمة بسرية وموضوعية كاملتين، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،،،،،،

١: البيانات العامة

الرجاء من سيادتكم إعطاء البيانات التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب .

١- النوع

- ذكر (١)
- أنثى (٢)

٢- السن

- أقل من (٢٥) سنة (١)
- من (٢٥) إلي أقل من (٣٥) سنة (٢)
- من (٣٥) إلي أقل من (٤٥) سنة (٣)
- أكثر من (٤٥) سنة (٤)

٣- عدد سنوات الخبرة الوظيفية

- أقل من (٥) سنوات (١)
- من (٥) إلي أقل من (١٠) سنوات (٢)
- من (١٠) إلي أقل من (١٥) سنة (٣)
- أكثر من (١٥) عاما (٤)

٤- نوع الوظيفة

- فئة الوظائف العليا (١)
- فئة الوظائف التخصصية (٢)
- فئة الوظائف الفنية (٣)
- فئة الوظائف المكتبية (٤)
- فئة الوظائف المعاونة الأخرى (٥)

٢: خصائص الوظيفة .

تقيس العبارات التالية خصائص الوظيفة كما يدركها العاملون. فالمطلوب إبداء رأيك الشخصي حول مستوى توافر هذه الخصائص في وظيفتك من وجهة نظرك ، وذلك بوضع علامة (✓) أو دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك .

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
خصائص العمل Job Characteristics							
البعد الأول: تنوع المهارات Skill variety							
١	SV1	لدي فرصة للقيام بعدد من المهام المختلفة باستخدام مجموعة متنوعة من المهارات والمواهب.	٥	٤	٣	٢	١
٢	SV2	يمكنني استخدام عدد من المهارات المعقدة في هذه الوظيفة.	٥	٤	٣	٢	١
٣	SV3	تعد الوظيفة التي أقوم بها بسيطة للغاية ومتكررة المهام. ®	٥	٤	٣	٢	١
٤	SV4	تتضمن وظيفتي القيام بعدد من المهام المختلفة.	٥	٤	٣	٢	١
٥	SV5	تعد متطلبات عملي روتينية للغاية ويمكن التنبؤ بها. ®	٥	٤	٣	٢	١
البعد الثاني :							
هوية العمل Task Identity							
٦	TI1	أنجز المهام الموكلة إلى من البداية حتى النهاية. وهي ذات نتائج واضحة ومحددة.	٥	٤	٣	٢	١
٧	TI2	أقدم إسهامات قليلة الأهمية في مخرجات العمل النهائية. ®	٥	٤	٣	٢	١
٨	TI3	تعد وظيفتي محددة بطريقة لا تتيح لي فرصة أداء جزء متكامل من العمل من البداية إلى النهاية. ®	٥	٤	٣	٢	١
٩	TI4	تتيح لي وظيفتي فرصة الانتهاء بشكل كامل من أي عمل أبدأه.	٥	٤	٣	٢	١
البعد الثالث:							
تأثير وأهمية العمل Task significance							
10	TS1	ما أقوم به في وظيفتي يؤثر على رفاهية الآخرين بطرق مهمة جداً.	٥	٤	٣	٢	١

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
11	TS2	يعد ما أفعله في وظيفتي ذو نتائج أو آثار كبيرة على عمل أي شخص آخر.	٥	٤	٣	٢	١
12	TS3	أرى أن وظيفتي ليست مهمة بقدر كبير لبقاء أو نجاح الجامعة. ®	٥	٤	٣	٢	١
13	TS4	يتأثر كثير من الناس (الزملاء أو الطلاب أو أولياء الأمور) بما أقوم به من عمل.	٥	٤	٣	٢	١
البعد الرابع :							
الاستقلالية Autonomy							
14	A1	لدي مسؤولية كاملة نسبيًا في تقرير كيف ومتى يتم العمل.	٥	٤	٣	٢	١
15	A2	لدي القليل من الحرية في تقرير كيفية إنجاز العمل. ®	٥	٤	٣	٢	١
16	A3	تتيح لي وظيفتي حرية التصرف أو فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	٥	٤	٣	٢	١
17	A4	تمنحني وظيفتي حرية كبيرة عند القيام بالعمل.	٥	٤	٣	٢	١
البعد الخامس:							
التغذية العكسية Feedback							
١٨	F1	يزودني مديري بتعليقات (تغذية عكسية) مستمرة حول أدائي.	٥	٤	٣	٢	١
١٩	F2	يزودني العمل نفسه بمعلومات حول مدى جودة أدائي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	F3	مجرد قيامي بالعمل يوفر لي فرصًا لمعرفة مدى جودة أدائي.	٥	٤	٣	٢	١
٢١	F4	يقدم لي المشرفون أو الزملاء ملاحظات كتغذية عكسية حول	٥	٤	٣	٢	١

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
		مدى جودة أدائي للعمل.					
٢٢	F5	يتيح لنا المشرفون معرفة مدى اعتقادهم بأننا نقوم بالعمل بشكل جيد.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	F6	تقدم وظيفتي القليل من القرائن حول ما إذا كنت أؤدي بشكل مناسب.®	٥	٤	٣	٢	١

٣: الثقة التنظيمية .

تقيس العبارات التالية الثقة التنظيمية كما يدركها العاملون شاملة الثقة في كل من المشرف أو الرئيس المباشر، وكذا الثقة في زملاء العمل، وأخيرا الثقة في الإدارة. والمطلوب إبداء رأيك الشخصي، وذلك بوضع علامة (✓) أو دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك .

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الثقة التنظيمية Organizational Trust							
البعد الأول: الثقة في المشرف (الرئيس المباشر)							
١	IST1	معرفة المشرف بتفاصيل عمله تجعلني أثق به .	٥	٤	٣	٢	١
٢	IST2	يعد مشرفي في العمل جدير بالثقة حيث يتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٣	IST3	أرى أن مشرفي يحب للآخرين ما يحب لنفسه .	٥	٤	٣	٢	١
٤	IST4	يعتبر مشرفي مشاكل الآخرين بمثابة مشاكله الشخصية ويوليها	٥	٤	٣	٢	١

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
		نفس الاهتمام.					
٥	IST5	يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف .	٥	٤	٣	٢	١
٦	IST6	يلبي مشرفي احتياجاتي الشخصية ويرفع من روعي المعنوية عند الإجابة.	٥	٤	٣	٢	١
البعد الثاني :							
الثقة في الزملاء							
٧	CT1	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	٥	٤	٣	٢	١
٨	CT2	يقدم زملائي في العمل العون والمساعدة لي بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي.	٥	٤	٣	٢	١
٩	CT3	أرى أن زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	CT4	يجري زملائي في العمل اتصالات مكثفة معي سعياً لزيادة الثقة المتبادلة بيننا.	٥	٤	٣	٢	١
١١	CT5	أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أواجهها كأنها مشاكلهم الشخصية.	٥	٤	٣	٢	١
البعد الثالث:							
الثقة في الإدارة العليا							
١٢	UMT1	إدراك إدارة الجامعة لتفاصيل	٥	٤	٣	٢	١

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
		العمل تجليني أتق بها.					
١٣	UMT2	تقدم إدارة الجامعة المساعدة والعمول لجميع العاملين حتى ولو لم يطلبوا منها المساعدة .	٥	٤	٣	٢	١
١٤	UMT3	تتظر إدارة الجامعة بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.	٥	٤	٣	٢	١
١٥	UMT4	تطالب إدارة الجامعة بحقوق العاملين إذا ما أهدرت تلك الحقوق.	٥	٤	٣	٢	١
١٦	UMT5	تقدر إدارة الجامعة الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة التي تأتي من العاملين.	٥	٤	٣	٢	١
١٧	UMT6	تسعى إدارة الجامعة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً لتحقيق الفهم المشترك.	٥	٤	٣	٢	١
١٨	UMT7	تتعامل إدارة الجامعة بصدق ونزاهة وشفافية مع جميع العاملين.	٥	٤	٣	٢	١
١٩	UMT8	تسعى إدارة الجامعة إلى إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية سواء التي تخص الموظف أو التي تخص الجامعة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	UMT9	تطبق إدارة الجامعة الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع العاملين بعدالة ومهنية.	٥	٤	٣	٢	١
٢١	UMT10	تمنح إدارة الجامعة فرصة	٥	٤	٣	٢	١

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
		الترقية لجميع العاملين حسب النظام.					

٤ : الالتزام الوجداني .

تقيس العبارات التالية الالتزام الوجداني للفرد والذي يعني التزام الموظف نتيجة وجود روابط عاطفية بينه وبين المنظمة التي يعمل بها . والمطلوب إبداء رأيك الشخصي ، وذلك بوضع علامة (✓) أو دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك .

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	AC1	سأكون سعيدا جدا بأن أقضي بقية حياتي المهنية في هذه الجامعة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	AC2	هذه الجامعة تمثل قيمة كبيرة بالنسبة لي.	٥	٤	٣	٢	١
٣	AC3	في الحقيقة أشعر أن أي مشكلة لدى الجامعة هي مشكلتي الخاصة.	٥	٤	٣	٢	١
٤	AC4	لدي شعور قوي بالإنتماء لهذه الجامعة.	٥	٤	٣	٢	١
٥	AC5	لدي شعور بالإرتباط العاطفي بهذه الجامعة ولا أتصور أن أتركها للعمل في جامعة أخرى.	٥	٤	٣	٢	١
٦	AC6	لدي شعور بأنني جزء من عائلة هذه الجامعة.	٥	٤	٣	٢	١

**The role of Organizational Trust as a moderator in
the relationship between Job Characteristics and Affective
Commitment: An applied study on admin staff at Assiut
University**

Dr. Abdel- Nasser Taha Ibrahim

An Assistant professor, Business Administration Department, Faculty of
Commerce, Assiut University, Egypt,
and Associate professor, Faculty of Administrative Science, Applied
Science University, Bahrain

nassertaha@aun.edu.eg

Abstract

The current study aims to study the relationship between Job Characteristics and Affective Commitment, in addition, it tries to determine the moderating role of Organizational Trust in this relationship. The sample size is (376) of the admin staff at Assiut University. which selected using a stratified random sample. The response rate was (82.5%). Simple/stepwise multiple regression were used. The main results of this study reveal that there is a positive and significant effect for Job Characteristics and Affective Commitment, regarding the sub-dimensions of Job Characteristics, it was found that there are positive and significant effects for Feedback, Task identity and Task significance on Affective Commitment, the effect of Skill variety and Autonomy are not confirmed, as their effects were not significant. In addition, results indicate that there are positive and significant effects for Organizational Trust as a whole, Supervisor's Trust and Upper Management Trust on Affective Commitment. According to the moderation effects, the results confirm the moderating role for Organizational Trust as a total variable in the relationship between Job Characteristics as a whole and Affective Commitment. According to the moderating role for organizational trust dimensions in the relationship between Job Characteristics dimensions and the Affective Commitment, the results confirm that the interactive between Feedback* Upper Management Trust has a positive effect on the relationship between Job Characteristics and Affective Commitment, while other interactions were not significant. These results are discussed and several conclusions and implications were drawn, as well as recommendations for future studies are suggested.

Keywords: Job Characteristics, Affective Commitment, Organizational Trust, Admin Staff, Assiut University.