

دور الثقة التنظيمية بتحسين الحيوية والتفاني في العمل
"دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية"

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال)

إعداد

منى إبراهيم مصطفى حجاب
باحثة دكتوراه – كلية التجارة – جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

أ.م.د/ عبد الله عبد الله أحمد الطبال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

رئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

رانيه عبد المنعم شمعه

أستاذ إدارة الانتاج والعمليات

عميد كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة – جامعة السويس

المجلد الخامس – العدد الثاني

يونيو 2025

دور الثقة التنظيمية بتحسين الحيوية والتفاني في العمل "دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية"

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بزملاء العمل – الثقة بالرئيس المباشر- الثقة بإدارة المنظمة) في تحسين الحيوية والتفاني في العمل، وتم تحديد عينة مكونة من (407) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية بمحافظة القاهرة (بنك مصر – البنك الأهلي المصري – بنك القاهرة) ، وتم اختيار عينة طبقية تناسبية حسب حجم كل طبقة حيث أن كل بنك يمثل طبقة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة التنظيمية بأبعاده (الثقة بزملاء العمل – الثقة بالرئيس المباشر- الثقة بإدارة المنظمة) على المتغير التابع (الحيوية والتفاني في العمل).

الكلمات المفتاحية

الثقة التنظيمية – الحيوية في العمل – التفاني في العمل – البنوك التجارية المصرية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of organizational trust in its three dimensions (trust in co-workers - trust in the direct manager - trust in the management of the organization) in improving vitality and dedication to work. A sample of (407) individuals was identified from employees of Egyptian commercial banks in Cairo Governorate (Bank of Egypt - National Bank of Egypt - Cairo Bank), and a proportional stratified sample was chosen according to the size of each stratum, as each bank represents a stratum, and the descriptive analytical approach was used. The study found a significant, statistically significant relationship for the independent variable organizational trust in its dimensions (trust in co-workers - trust in the direct manager - trust in the management of the organization) on the dependent variable (vitality and dedication to work).

Keywords

Organizational trust - Vitality at work – Dedication to work – Egyptian commercial banks.

المقدمة:

تشهد المنظمات في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ، مما أدى الى ظهور العديد من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال ، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالبيئة الداخلية لمواكبة هذه التطورات المتسارعة ويتطلب ذلك الاهتمام بالموارد البشري بما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة لأداء الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة (العسمي والحنيطي، 2019) ، تعتبر الثقة التنظيمية عنصر أساسي في العلاقات الانسانية وتؤثر بشكل كبير في السلوك الفردي والجماعي، بالإضافة الى اهميتها في دعم الاستقرار للمؤسسة وسعادة أعضائها (ولعة وآخرون 2018)، الثقة تشكل علاقات ايجابية كبيرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطن والالتزام التنظيمي وزيادة التعاون والقدرة على احداث التغيير وتحسين جودة حياة العمل، أما تدني مستوى الثقة التنظيمية يؤدي الى تراجع مستويات الأداء ، وزيادة الصراع وعدم الاستقرار ، والقلق والتوتر والاكنتاب النفسي وشعور العاملين بالعزلة وعدم الانتماء الى المؤسسة التي يعملون بها (الحرثي وربحي، 2020) ، يمكن القول بأن الثقة هي العامل الذي يحدد الروابط الجيدة والانسجام بين الأفراد، الثقة هي شعور يتم قبوله والانجذاب إليه دون خوف أو تردد أو شك. (Gülbahar, 2017).

أكدت دراسة (Schaubroeck et al., 2011) أن الموظفين في بيئات عمل تتسم بالثقة لديهم مستويات أعلى من الالتزام العاطفي والحماس تجاه العمل ، كذلك أشارت دراسة (Xanthopoulou et al., 2009) إلى أن الثقة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بتحسين مستويات الحيوية والتفاني من خلال تقليل الإجهاد النفسي وزيادة الدافعية الداخلية مما يؤكد على أن الثقة التنظيمية تعزز من شعور الموظفين بالأمان والرضا ، مما يؤدي إلى زيادة حيويتهم وتفانيهم في العمل وهذا التأثير الإيجابي ينعكس على الأداء العام للمنظمة ويعزز من نجاحها واستدامتها. وتركز الدراسة الحالية على قطاع هام في الدولة الا وهو قطاع البنوك لما له من دور هام في تنمية الإقتصاد القومي وتعزيز الناتج المحلي ، وذلك من خلال الإهتمام بالعنصر البشري ، ودعم مفاهيم الثقة داخل هذا القطاع بما يحقق إلتزام العاملين ، ويحسن مستوى أدائهم الوظيفي ليستمر هذا القطاع قادر على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

أولاً:- الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمعدة من قبل الباحثين مما يساهم في التعرف على أبعاد وجوانب الدراسة الحالية والاستفادة من النتائج والتوصيات السابقة التي توصل اليها الباحثون في اطار موضوع الدراسة كما يلي:

هدفت دراسة (سليمان ، 2024) إلى محاولة الكشف عن دور ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل ودعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع ، وقد شملت عينة الدراسة (267) موظفاً من قطاعات مختلفة بجهاز التنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية، وتوصل البحث إلى ان الثقة التنظيمية حظيت بممارسة مرتفعة كما لخصت الدراسة الى ان ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في العلاقة بين عوامل الاندماج والرضا الوظيفي، في القطاع محل البحث وبين دعم الثقة التنظيمية. وقد أوصي البحث بعدد من التوصيات أهمها، تمكين الموظفين ودعم ممارسات إدارة الاحتواء معهم، والاعتماد على ادوارهم الوظيفية واقتراحاتهم التطويرية لتحسين العمل وتشارك المعلومات والتعاون في تنفيذ العمل والسعي إلى تطويرهم ومكافئتهم بما يمكن ان يؤثر ايجابياً في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الشخصية، وبالتالي تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي والذي يؤثر بدوره في دعم الثقة التنظيمية لديهم.

أما دراسة (نجيمي و بو طالب ، 2023) هدفت في التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى الاستقرار الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بالجزائر، واختبار الأثر بينهما من وجهة نظر الموظفين، حيث تم توزيع الاستبيان على 42 موظف بالكلية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. ولمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى أن الكلية محل الدراسة تتوفر وبدرجة متوسطة على الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، كما أوضحت نتائج التحليل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي راجع لتأثير كل من (الثقة بالرئيس المباشر ، والثقة بزملاء العمل).

تهدف دراسة (خلف ، 2021) الى توضيح الدور الذي تؤديه السعادة في مكان العمل متمثلة ب(التأثير الايجابي ، والتأثير السلبي ، والانجاز) في تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي الجامعة والمتمثلة في (الثقة بالإدارة العليا ، الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل) ولتحقيق هدف الدراسة وزعت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (40) فرداً وبالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات إذ توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إن هناك علاقة بين السعادة في مكان العمل والثقة التنظيمية.

أما دراسة (أحمد والجمال ، 2021) تناولت دراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى الاداريين العاملين بالنشاط الرياضي بالأندية الرياضية ، قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من الاداريين العاملين بالنشاط الرياضي بالأندية الرياضية في محافظتى القاهرة والجيزة ، وقد بلغ اجمالي العينة (166) مفردة ، وتوصلت النتائج الى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة البحث من الاداريين العاملين بالنشاط الرياضي في كل من (الثقة بالزملاء – الثقة بالرئيس المباشر – الثقة بإدارة النادي) جاءت مرتفعة.

اهتمت دراسة (Sepahvand & Bagherzadeh,2021) بمعرفة التأثير الوسيط للارتباط الوظيفي بأبعاده (الحيوية و التفاني و النشاط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والاحتفاظ بالعاملين وتم تطبيق هذه الدراسة على المديرين والعاملين في الوظائف الاستراتيجية في مؤسسة جيلان للتدريب الفني والمهني بإيران، خلصت الدراسة الى وجود تأثير وسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والاحتفاظ بالعاملين.

اهتمت دراسة (Jung et al., 2021) بمعرفة تأثير عدم الأمان الوظيفي على كل من الارتباط الوظيفي بأبعاده (النشاط – التفاني – الحيوية) ونية ترك العمل فى ظل الدور المعدل لخصائص جبل (X&Y) خلال فترة كوفيد 19 ، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط سلبي بين عدم الأمان الوظيفي والارتباط الوظيفي ، كما اثبت وجود علاقة ايجابية بين عدم الأمان الوظيفي ونية ترك العمل ، وأن تأثير عدم الأمان الوظيفي على الارتباط الوظيفي يختلف باختلاف الأجيال (X&Y).

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

- 1- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة الثقة التنظيمية وأثرها على (الرضا عن العمل، الولاء التنظيمي ، استبقاء العاملين، الاندماج الوظيفي للعاملين، مستوى الأداء والالتزام التنظيمي ،سلوك القيادة بالمشاركة وأداء العاملين ،الالتزام التنظيمي ، الدعم التنظيمي والأداء ، الاستقرار الوظيفي، السلامة النفسية) وغيرها من المتغيرات المختلفة ، بينما لم تعط الاهتمام الكافي لدراسة أثرها على الحيوية والتفاني في العمل بشكل متكامل، هذه الفجوة تشكل فرصة بحثية لفحص كيفية تأثير الثقة التنظيمية على مستويات التفاني والحيوية في العمل.
- 2- الدراسات السابقة تناولت الثقة التنظيمية بشكل عام ، ولكن معظمها لم تقم بدراسة أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بإدارة المنظمة) وكيفية تأثير كل بعد على الحيوية والتفاني في العمل لذا هناك فجوة في تحديد كيفية تأثير كل بعد على هذه المتغيرات.
- 3- على الرغم من أن الثقة التنظيمية، الحيوية والتفاني تم دراستها في مجالات مختلفة إلا أن هناك قلة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ضمن السياق المصرفي وخاصة البنوك التجارية المصرية، هذا يعني أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين هذه المتغيرات في القطاع المصرفي.
- 4- ساهمت الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وتكوين الإطار النظري للدراسة ، وتوضيح المفاهيم الرئيسية والأبعاد الخاصة بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة. إن الفجوة البحثية التي استندت إليها هذه الدراسة الحالية تمثلت في عدم سعي أى دراسة من الدراسات السابقة لفحص طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعاده (الثقة بزملاء العمل-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بإدارة المنظمة) وتحسين الحيوية والتفاني في العمل بالبنوك التجارية المصرية بشكل خاص حيث تبين وجود قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه.

ثانياً:- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف تحديد مشكلة الدراسة ، وتحديد متغيرات الدراسة ، وصياغة فروض ومنهجية الدراسة ، اجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة من العاملين ببنك مصر وتم اجراء مقابلة شخصية مع عدد اثني عشر (12) من العاملين بالبنك بإدارة بطاقات الشخصيات العامة ببنك مصر (مدير- نائب مدير- ومسئولي البطاقات) وذلك عن طريق طرح اسئلة مفتوحة عن الثقة التنظيمية ، والحيوية والتفاني في العمل، وكذلك طرح اسئلة عن طريق المكالمات التليفونية على عدد (6) من العاملين أيضاً ببنك مصر وذلك خلال الفترة من 2021/7/10 إلى 2021/7/15.

يوضح الجدول رقم (1) عدد العاملين الموافقين وغير الموافقين على الأسئلة المطروحة بالدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (1) آراء العاملين بالدراسة الاستطلاعية

م	الأسئلة	موافق		غير موافق		الإجمالي
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	
1	هل تسعى الإدارة في كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر؟	8	44%	10	56%	18
2	هل تستطيع التحدث مع رئيسك في العمل بحرية حول المشاكل التي تواجهك في العمل؟	7	40%	11	60%	18
3	هل تستطيع مشاركة زملائك في العمل اذا واجهتهم مشكلة في العمل؟	6	33%	12	67%	18
4	هل تؤدي ثقتك في الإدارة الى نتائج ايجابية تنعكس على نشاطك وحيويتك في العمل؟	18	100%	0	0%	18
5	هل يهتم رئيسك بمعرفة رغبات الموظفين لتحقيق رضاهم؟	7	40%	11	60%	18
6	هل تشجعك المنظمة في تقديم أفضل ما لديك؟	5	28%	13	72%	18
7	هل تفكر في ترك العمل؟	6	33%	12	67%	18
8	هل توجد صداقات وعلاقات ومودة بين الزملاء؟	10	56%	8	44%	18

المصدر: من إعداد الباحثة.

في ضوء ما سبق ومن خلال المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة ، ومجموعة الأسئلة التي وجهتها للعاملين كانت الاجابات على اسئلة الدراسة الاستطلاعية تشير الى ان هناك العديد من الظواهر بالبنوك محل الدراسة ومن أهمها ما يلي:-

- 1- انخفاض درجة اهتمام الإدارة في التعرف على آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات.
- 2- لا توجد حرية تامة في مناقشة احتياجات العمل مع الرئيس المباشر.
- 3- انخفاض درجة الاعتماد على الزملاء في العمل.
- 4- الحاجة الي تحسين الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين لما لها دور هام في انعكس على الحيوية والتفاني في العمل.
- 5- وجود تباين في آراء العاملين بالبنك حول مستوى الثقة التنظيمية بزملاء العمل والرئيس المباشر، وإدارة المنظمة.
- 6- الافتقار إلى العلاقات الانسانية وروح الفريق بين العاملين.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

أظهرت دراسة (Edelman,2023) أن 60% من الموظفين لا يثقون في إدارة شركاتهم مما يقلل من مستويات الحيوية والتفاني الوظيفي ، ونظراً للجو السائد والصراع في المنظمات الناتج عن عدم الاستقرار وغياب الثقة أو وجودها بمستويات منخفضة أدى بالمنظمات الى الاهتمام بعنصر الثقة الذي يعتبر من المواضيع الإدارية الحديثة (عيسى وبوطالب ، 2023) ، كذلك بينت دراسة (نافع وآخرون ، 2024) أن امتلاك البنك ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة وتبادل المعلومات ومكافأة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة اعمالهم وانجازتهم يساعد على بقاء

العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية بنسبة (72%)، كما أن الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها توصلت الى وجود افتقار في مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين والحاجة الى ايجاد طرق لتحسين هذا الجانب مما يحسن من الحيوية والتفاني في العمل ويدعم مشكلة الدراسة.

في ضوء ما سبق تظهر أهمية دراسة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة بإدارة المنظمة – الثقة بالرئيس المباشر – الثقة بالزملاء) على تحسين الحيوية والتفاني في العمل للعاملين بالبنوك التجارية المصرية وذلك لأن قطاع البنوك التجارية يتميز بدرجة عالية من الضغوط والتنافسية، تلعب الثقة بين الموظفين والإدارة دوراً جوهرياً في رفع مستوى الحيوية والتفاني في العمل، مما ينعكس ايجابياً على رضا العملاء وكفاءة الأداء المصرفي ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:-

هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) بتحسين الحيوية و التفاني في العمل للعاملين بالبنوك التجارية المصرية؟
ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما هي درجة توافر الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية؟
- 2- ما مستوى الحيوية والتفاني في العمل لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية ؟
- 3- كيف تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز الحيوية والتفاني في العمل؟

رابعاً: أهمية الدراسة:

نظراً لأن البنوك التجارية تعتمد بشكل أساسي على الأداء البشري لتحقيق الكفاءة التشغيلية، فإن انخفاض مستوى الثقة التنظيمية قد يؤدي الى تراجع التفاني وانخفاض الانتاجية، مما يستوجب دراسة هذه الظاهرة من خلال البحث الميداني والاستطلاعات داخل البنوك، كذلك تكتسب الدراسة الحالية أهمية من خلال الاسهامات العلمية والتطبيقات العملية التي يقدمها البحث كما يلي:

1- الأهمية العلمية :-

- تتناول الدراسة الحالية موضوع حيوي يعد من أهم الموضوعات الإدارية في الفكر الإداري المعاصر نظراً للدور الحيوي الذي يمكن ان تلعبه الثقة التنظيمية في زيادة ولاء العاملين والتشجيع على المناقشات المفتوحة والإبداع والابتكار في العمل.
- تعد هذه الدراسة استجابة للأتجاهات المعاصرة التي نمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بالدراسات السلوكية المؤثرة على علاقة الأفراد بمنظمتهم ومن بينها الثقة التنظيمية والحيوية والنشاط في العمل.
- توضح الدراسة كيفية تأثير الثقة على الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين مثل الحيوية والتفاني خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة.

2- الأهمية العملية:-

- تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية القطاع الذي تتناوله الدراسة وهو قطاع البنوك الذي يعتمد اعتماداً كلياً على العنصر البشري في أداء خدماته .
- أهمية قطاع البنوك في تنشيط مناخ الاستثمار باعتباره مصدر تمويل نشط يمثل عصب اقتصاديات الدول حيث يوفر 90% من مصادر الأموال للشركات في الدول النامية وما يقرب من 50% بالنسبة للدول المتقدمة (العباسي وآخرون، 2020).
- قطاع البنوك يلعب دوراً حيوياً في الاقتصاد الوطني والعالمي من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية التي تسهم في دعم الاستقرار المالي عن طريق توفير فرص عمل، التمويل والخدمات المصرفية المختلفة مما يساهم في تعزيز الاستقرار المالي وتحفيز التنمية في جميع القطاعات المصرفية.
- الدور الهام لقطاع البنوك في تعزيز قدرة الدول على مواجهة التحديات المستقبلية.

خامساً : أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة أساسية إلى تحليل علاقة الثقة التنظيمية بتحسين الحيوية والنشاط في العمل بالبنوك المصرية محل الدراسة، ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية بيانها كالتالي :

- 1- استعراض الجوانب الفكرية للثقة التنظيمية والحيوية والتفاني في العمل.
- 2- التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية بالبنوك المصرية محل التطبيق.
- 3- الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والحيوية والتفاني في العمل السائد في البنوك محل الدراسة ضروري لفهم ديناميكيات العمل داخل البنك من خلال توفير رؤية واضحة حول جودة البيئة التنظيمية وأداء العاملين ومن ثم تحديد الفجوات في البيئة التنظيمية والعمل على تحسينها.
- 4- التوصل إلى مدى تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الحيوية والتفاني في العمل مما يحفز الابتكار، ويعزز الولاء والاستمرارية وتحقيق النجاح المؤسسي على المدى الطويل.
- 5- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مدروسة لتحسين الأداء المؤسسي ووضع استراتيجيات لتطوير بيئة العمل والقدرة على توقع الأداء المستقبلي مما يسهل على البنوك اتخاذ قرارات استراتيجية، وزيادة تحفيز الموظفين ونتاجيتهم.

سادساً: فروض الدراسة:

تشمل الفروض ما يلي:

الفرض الرئيسي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل الثقة التنظيمية (الثقة بالرئيس المباشر -الثقة بالزملاء - الثقة بإدارة المنظمة) والمتغير التابع الحيوية في العمل بالبنوك المصرية محل الدراسة.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الأول الفروض الفرعية التالية:

- 1- الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (الثقة في زملاء العمل) على المتغير التابع الحيوية في العمل بالبنوك محل الدراسة.
- 2- الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (الثقة بالرئيس المباشر) على المتغير التابع الحيوية في العمل بالبنوك محل الدراسة.
- 3- الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (الثقة بإدارة المنظمة) على المتغير التابع الحيوية في العمل بالبنوك محل الدراسة.

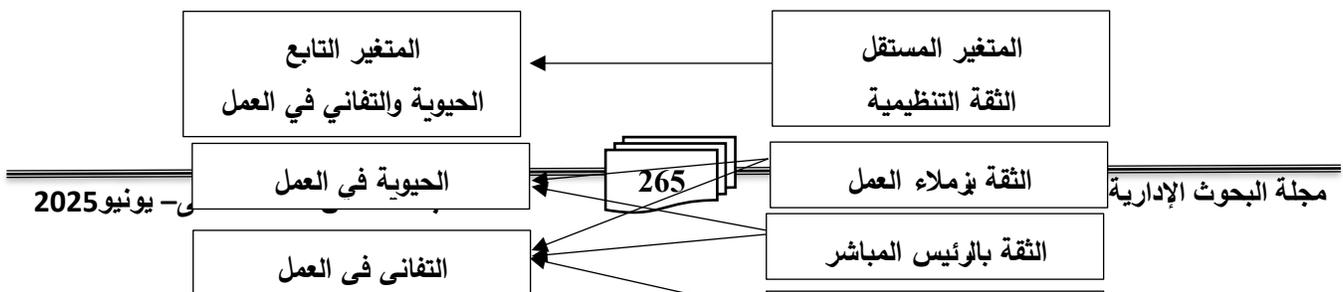
الفرض الرئيسي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل الثقة التنظيمية (الثقة بالرئيس المباشر -الثقة بالزملاء - الثقة بإدارة المنظمة) والمتغير التابع التفاني في العمل بالبنوك المصرية محل الدراسة.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

- 1- الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (الثقة في زملاء العمل) على المتغير التابع التفاني في العمل بالبنوك محل الدراسة.
- 2- الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (الثقة بالرئيس المباشر) على المتغير التابع التفاني في العمل بالبنوك محل الدراسة.
- 3- الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (الثقة بإدارة المنظمة) على المتغير التابع التفاني في العمل بالبنوك محل الدراسة.

ثامناً: نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

تاسعاً: حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة في التعرف على تحليل علاقة الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بزلاء العمل-الثقة بالرئيس المباشر-الثقة بإدارة المنظمة) بتحسين (الحيوية والتفاني في العمل).
- 2- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية المصرية داخل نطاق القاهرة الكبرى وهم (البنك الاهلي المصري- بنك مصر- بنك القاهرة) ويعود سبب تحديد محافظة القاهرة كمجتمع دراسة كونها العاصمة ويتركز بها اكبر عدد من فروع البنوك الحكومية ، وذلك لأن الاعتماد على قطاع تطبيقي واحد ذو بيانات متجانسة يعطي نتائج مقبولة يمكن تعميمها.
- 3- الحدود الزمنية: تتناول الدراسة تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (الحيوية والتفاني في العمل) وتم تجميع البيانات وتوزيع الاستقصاء في أكتوبر 2023.
- 4- الحدود البشرية: تتمثل في العاملين بالبنوك التجارية المصرية بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (مدير – نائب مدير- مدير إدارة – رئيس قسم – موظف).

عاشراً: خطة الدراسة:

تم تقسيمه إلى محورين اساسيين هما:

- 1- المحور الأول: الإطار النظري للدراسة.
 - 2- المحور الثاني: الجانب الميداني للدراسة.
- المحور الأول : الإطار النظري للدراسة.

1- مفهوم الثقة التنظيمية:

تمثل الثقة التنظيمية أساس نجاح المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الأداء (Roosze et al.,2024) ، حيث عرفها (Sun and Yoon, 2022) بانها المجاملات ، والاحترام الذي يحكم تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وكيفية ارتباطهم بالقيادة ، كما عرفها (الحويطي، 2018) أن الثقة التنظيمية هي احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى لو لم يتم ممارسة اي تأثير على هذا النظام ويدل ذلك على ثقة الأفراد في المنظمة اذ يمكن الحصول على توقعات ونتائج مرغوبة دون ممارسة اي تأثير على نظام اتخاذ القرارات.

وتعرف الباحثة الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية داخل الأفراد تجاه المنظمة والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات التي المطبقة بالمنظمة مع الأخذ في الاعتبار القيم الاخلاقية والمصالح المشتركة للفرد والمنظمة.

2- أبعاد الثقة التنظيمية:

يصف (Barton & Barton, 2011) الثقة داخل المنظمات ببناء ثلاثي الأبعاد معتمد على علاقات الثقة الهرمية ، يتكون من الثقة في الزلاء والمدير والمنظمة كما يلي :-

- الثقة الأفقية (الثقة بين زملاء العمل)

- الثقة الرأسية (ثقة المدير بالموظفين والعكس)
- الثقة بالمنظمة

تتمثل أبعاد الثقة في المنظمة والذي يتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة فيما يلي:

-الثقة بزملاء العمل:

يرى (سعيد، 2019) بأن الثقة بزملاء العمل تتعلق بالعلاقات الايجابية والتعاون فيما بينهم وتبادل المعرفة والأفكار في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، بينما وصف (Güçer & Serif, 2014) ثقة الفرد بزملائه بأنها مجموعة من المعتقدات بأن زملائه في العمل مؤهلون وعادلون وجدديرون بالثقة وسيظرون سلوكاً أخلاقياً حيث تعد الثقة بزملاء العمل عنصر أساسي لأن وجودها يزيد الانتاجية والجودة ، وعندها يشعر العامل بارضا وتنمي لديه ثقة متبادلة مع زملائه فيميلون الى العمل بجهد أكبر ، وقبول المزيد من التحديات والصعوبات والعمل على حل المشكلات.

-الثقة بالمشرفين:

تشير الى ثقة العاملين في نزاهة المشرف عليهم وكفاءته وتوافق اقوله مع افعاله ويمكنه انشاء نظام اتصال فعال مع الموظفين، والسماح لهم بالمشاركة ، وتفويض السلطات والمسئوليات مع الثقة بأن الموظفين سينفذون كل ما هو مطلوب بشكل جيد ومناسب (Akhigbe & Sunday, 2017) .

-الثقة بالمنظمة:

هي قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في مواصلة العمل فيها (Leelamanothum et al., 2018) ، الثقة بالإدارة العليا تحدد بقوة الكفاءة المتوقعة للمؤسسة ، وذلك لأن العاملين الذين يتقون بالإدارة العليا يرون وظائفهم وسيلة لتحقيق اهدافهم وبذلك يكونوا اكثر استعداداً لبذل المزيد من العمل والجهد لأن نجاح المؤسسة يعنى نجاحهم الشخصي (kaya et al., 2017)

3-أهمية الثقة التنظيمية:

إن خلق بيئة مبنية على الثقة يمكن أن يساعد في زيادة ثقة الموظفين في مؤسساتهم، مما قد يؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء الوظيفي، الأمر الذي يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على ربحيتهم (Alomran et al., 2024) ، أكد (بنات، 2016) بأهمية الثقة في كونها العنصر الثاني من عناصر رأس المال الاجتماعي حيث أنها تعزز من قدرة العاملين على الابداع والابتكار واستحداث أساليب وأفكار حديثة ، كما تساهم في تخفيض معدلات الغياب والتأخير.

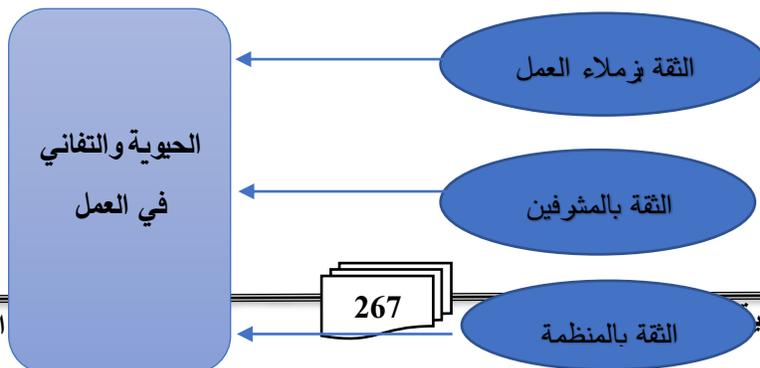
4-الحيوية أو الحماس في العمل:- يشير الى امتلاك العاملين لمستوى عال من الطاقة والحيوية والنشاط أثناء قيامهم بوظائفهم ولديهم القدرة على التحمل والمثابرة عند مواجهة صعوبات ومشاكل العمل (Abarantyne et al., 2019).

5- التفاني أو الاهتمام بالدور:- يشير الى الشعور بالحماس تجاه العمل والانغماس فيه والفخر أثناء القيام به لأنه عمل ملهم ويمثل نوع من التحدي (Abarantyne et al., 2019) .

6- دور الثقة التنظيمية بتحسين الحيوية والتفاني في العمل

ذكر (Albrecht, 2010) أن التفاني والنشاط والحالة المرضية أو الاستيعاب في مهمة العمل من بعض المتطلبات الأساسية لارتباط الموظف بالمنظمة ، يكون التفاني والحيوية أمراً واضحاً عندما يتمتع الموظف بالاستقلالية أثناء اتخاذ القرارات دون التشاور كثيراً مع رؤسائه. كما أن السلطات العليا لا تتدخل كثيراً عندما تكون لديهم الثقة في قدرة مرؤوسيهم وكفاءتهم ، كذلك يوضح الشكل السابق العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والحيوية والتفاني في العمل ، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والحيوية والتفاني في العمل.

شكل رقم (2) العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والحيوية والتفاني في العمل



المصدر: من اعداد الباحثة

أولاً: الثقة بزملاء العمل يسهم في تحسين الأداء العام وتحفيز الحيوية في العمل ، وعندما يثق الزملاء ببعضهم ينخفض مستوى التوتر والقلق مما يخلق جو عمل حيوي ومشجع ، كذلك علاقة الثقة بين الموظف والرئيس المباشر لها تأثير كبير على حيوية العمل وأداء الفريق ككل عندما تكون هذه العلاقة قائمة على الثقة يتولد جو من الدعم والاحترام المتبادل مما يعزز المعنوية ويحفز الحيوية داخل بيئة العمل ، أيضاً الثقة بين الموظفين وإدارة المنظمة يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الحيوية داخل بيئة العمل.

ثانياً: الثقة بزملاء العمل يلعب دوراً كبيراً في تعزيز التفاني والإخلاص في العمل ، عندما يثق الموظفون ببعضهم البعض تنخفض مستويات الصراع وسوء الفهم مما يؤدي إلى التركيز على مهام العمل بشكل أفضل وتجنب المشاحنات مما يدفعهم للعمل بتفانٍ أكبر، عندما يثق الموظف في رئيسه المباشر يكون الموظف أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات والتفاني في العمل ، وكذلك الثقة بإدارة المنظمة يشعر الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والتفاني في أداء مهامهم.

المحور الثاني: الجانب الميداني للدراسة:

1- أسلوب الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة ووفقاً لهذا المنهج يتم وصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات عنها وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة بهدف التوصل الى تعميمات ذات معنى ، وأهم ما يتميز به المنهج الوصفي هو محاولته لفهم الحاضر من أجل توجيه المستقبل، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات عن طريق أسلوب الاستقصاء، وتم تفرغ وتحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS.

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة (البنك الأهلي المصري-بنك مصر- بنك القاهرة) والبالغ عددهم (57688) وفقاً للتقرير السنوي للقوائم المالية المستقلة عن الفترة المنتهية في 2023/9/30 المتاح على المواقع الالكترونية ، ونظراً لوجود العديد من القيود التي تمنع الوصول الى مجتمع الدراسة بأكمله ومنها كبر حجم مجتمع الدراسة والوقت والتكلفة لذا اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية وتم اختيار عينة طبقية تناسبية حسب حجم كل طبقة حيث كل بنك يمثل طبقة ، ويوضح جدول رقم (3) عدد العاملين بكل بنك ونسبة العاملين بكل بنك.

جدول رقم (2) عدد ونسبة وحجم عينة العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة

م	البنك	عدد العاملين	نسبة العاملين	عدد الاستثمارات الموزعة
1	البنك الأهلي المصري	26393	46%	176
2	بنك مصر	22573	39%	149
3	بنك القاهرة	8722	15%	57
	الإجمالي	57688	100%	382

المصدر: من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على التقرير السنوي للقوائم المالية المستقلة المتاحة على المواقع الالكترونية عن الفترة المنتهية في 2023/9/30.

وتم حساب حجم العينة بالاعتماد على المعادلة التالية (محمد وحامد، 2021):

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{e^2}{Z_{\alpha/2}} + \frac{P(1-P)}{N}} = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5 \times 0.5}{57688}} = 382$$

حيث:

P	احتمال الاستجابة (0.05).
-P1	احتمال عدم الاستجابة (0.05).
$Z_{\alpha/2}$	القيمة الجدولية المقابلة لفترة ثقة 95% تقريبا (1.96).
e	نسبة الخطأ المسموح به (0.05).
N	حجم مجتمع الدراسة (57688) عامل تقريبا.
n	حجم العينة.

وبالتالي فإن اقل حجم عينة هو 382 مفردة، وقد اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة وحجم العينة على أسلوب قائمة الاستقصاء، وقد قامت بإعداد القائمة في شكل عبارات وإستفسارات يُمكن من خلالها دراسة وتحليل الردود عليها لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فروضها، وقد تم توزيع رابط الاستقصاء والذي تم تصميمه من خلال (Google Drive) على عينة الدراسة، وقد تم فحص هذه الإستمارات الواردة كل إستمارة على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم إستبعاد الإستمارات الغير صالحة، وتم الحصول على (420) إستمارة إستقصاء وذلك لأن التوزيع كان الكترونياً مما أدى إلى زيادة عدد الإستمارات المجمعة ويساعد ذلك على رفع درجة تمثيل المجتمع المدروس بشكل أكبر تحسباً لوجود استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي ، كذلك اعطاء نتائج جيدة ، ويوضح جدول رقم (4) الإستمارات التي أجري عليها التحليل:

جدول رقم (3) الإستمارات التي أجري عليها التحليل

بيان	الإستمارات الموزعة	الإستمارات المستبعدة	الإستمارات التي أجري عليها التحليل
العدد	420	13	407
النسبة	100%	3.1%	96.9%

المصدر : من إعداد الباحثة

3- مصادر جمع البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالرجوع الى الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة ، وصياغة الاستبانة بهدف الاجابة عن اسئلة الدراسة، وتم استخدام مصدرين لجمع البيانات وهما:

- مصادر البيانات الثانوية: تتضمن مصادر البيانات الثانوية الدورية العربية والأجنبية والرسائل العلمية المتخصصة ذات الصلة بالإضافة إلى الكتب العربية والأجنبية ، التقارير السنوية للقوائم المالية للبنوك.
- مصادر البيانات الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستقصاء المصمم من قبل الباحثة وذلك كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4) بناء مقاييس الدراسة

الأبعاد الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر المقياس
------------------	-------------------	-------------	---------------

(Yildiz et al.,2017)	5	الثقة بزلاء العمل	أبعاد الثقة التنظيمية
(علام ، 2020)	5	الثقة بالرئيس المباشر	
(عباس،2020)	5	الثقة بإدارة المنظمة	
(Yildiz et al.,2017)	5	الحيوية	الحيوية في العمل
(العجري وآخرون،2022)			
(Fadhilaini et al.,2021)	5	التفاني	التفاني في العمل
(العجري وآخرون، 2022)			

المصدر: من إعداد الباحثة

4-أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

قامت الباحثة بتفريغ الردود على الأسئلة بجدول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية الواردة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science المعروفة اختصاراً باسم (SPSS/PC+, V.28) وأيضاً باستخدام برنامج (AMOS, V.25) ، وقد استعانت الباحثة بالأساليب التالية:

- 1- معامل الفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.
- 2- الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of Variation
- 3- إختبار (T-Test) لاختبار تساوى متوسط كل عبارة مع الوسط الافتراضى (3) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.
- 4- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficien لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.
- 5- نموذج الانحدار الخطى البسيط Linear Regression Model.

5-معاملات الصدق والثبات:

وفيما يلى نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبارات الصدق ونتائج اختبارات الثبات، كما فى الجدول التالى:
جدول رقم (5): نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق ونتائج اختبارات الثبات لأبعاد الثقة التنظيمية

المتغير (Variable)	معاملات التحميل المعيارية (Loadings)	كود الفقرة (Item) (Code)	معاملات التحميل المعيارية (Loadings)	الثبات المركب (CR)	الموثوقية القصوى (MarR(H))	الصدق التقاربي (AVE)
الثقة في زملاء العمل	.793	X 11	.693	0.875	0.880	0.701
		X 12	.635			
		X 13	.708			
		X 14	.825			

			.853	X 15		
			.767	X 21	.858	الثقة في الرئيس المباشر
			.810	X 22		
			.923	X 23		
			.843	X 24		
			.878	X 25		
			.710	X 31	.859	الثقة بإدارة المنظمة
			.773	X 32		
			.567	X 33		
			.933	X 34		
			.910	X 35		

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة لثبات المؤشر او المقياس نلاحظ ان المتغير المستقل الثقة التنظيمية اعلى بعد تشبع به او تأثر به هو بعد (الثقة بإدارة المنظمة) ، ثم بعد (الثقة في الرئيس المباشر) ، واخيرا بعد (الثقة في زملاء العمل)
- بالإضافة الى ان قيمة معامل الثبات المركب (CR) نسبة مقبولة، قيمة متوسط التباين المفسر (AVE) هي نسبة مقبولة وبالتالي فإن النموذج المقترح للمتغير المستقل الثقة التنظيمية موثوق وصالح.
- وفيما يلي نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبارات الصدق ونتائج اختبارات الثبات، كما في الجدول التالي: جدول رقم (6): نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق ونتائج اختبارات الثبات لبعدي الحيوية والتفاني.

المتغير (Variable)	معاملات التحميل المعيارية (Loadings)	كود الفقرة (Item) (Code)	معاملات التحميل المعيارية (Loadings)	الثبات المركب (CR)	الموثوقية القصوي (MarR(H))	الصدق التقاربي (AVE)
الحيوية	.998	Y 11	.352	0.984	0.955	0.996
		Y 12	.613			
		Y 13	.697			
		Y 14	.694			
		Y 15	.597			

			.712	Y 21	1.051		التفاني
			.568	Y 22			
			.651	Y 23			
			.597	Y 24			
			.524	Y 25			

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة لثبات المؤشر او المقياس يشير الى ان المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها، كما نلاحظ ان المتغير التابع اعلى بعد تشبع به او تأثر به هو بعد (التفاني) ، ثم بعد (الحيوية).
 - بالإضافة الى ان قيمة معامل الثبات المركب (CR) هي نسبة مقبولة، قيمة الموثوقية القصوى (MarR(H)) اكبر من معامل الثبات المركب، كما ان قيمة متوسط التباين المفسر (AVE) وهي نسبة مقبولة، وبالتالي فإن النموذج المقترح للمتغير التابع الحيوية والتفاني في العمل موثوق وصالح.
- 6- الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:-

قامت الباحثة بايجاد الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية، الحيوية والتفاني في العمل)، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف و إختبار " T-Test "، وكانت النتائج كما يلي:

• التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية:

قامت الباحثة بايجاد الاحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير المستقل: الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وإختبار " T-Test "، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7): الأحصاءات الوصفية لأبعاد الثقة التنظيمية.

م	أبعاد الثقة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	إختبار T-Test	مستوى المعنوية
	بعد الثقة في زملاء العمل	3.740	.752	.201	19.847	.000
	بعد الثقة في الرئيس المباشر	3.737	.881	.235	16.867	.000
	بعد الثقة بإدارة المنظمة	3.713	.823	.221	17.487	.000
	المتغير المستقل الثقة التنظيمية	3.730	.708	.189	20.779	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

• التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الحيوية والتفاني في العمل:

قامت الباحثة بايجاد الاحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير التابع (الحيوية والتفاني) وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وإختبار " T-Test "، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8): الأحصاءات الوصفية لعبارات أبعاد الارتباط الوظيفي.

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	إختبار T- Test	مستوى المعنوية
	بعد الحيوية	4.048	.641	.158	32.949	.000
	بعد التفاني	4.068	.606	.148	35.517	.000
	المتغير التابع الحيوية والتفاني في العمل	4.011	.564	.140	36.139	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

7- اختبارات الفروض:

• الفرض الرئيسي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل: الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء - الثقة بالرئيس المباشر - الثقة بإدارة المنظمة) على المتغير التابع الحيوية للعاملين في البنوك المصرية محل الدراسة ، ويتفرع من الفرض الرئيسي الأول الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة في زملاء العمل على المتغير التابع بعد الحيوية للعاملين في البنوك محل الدراسة.

- الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بالرئيس المباشر على المتغير التابع بعد الحيوية للعاملين في البنوك محل الدراسة.

- الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة على المتغير التابع بعد الحيوية للعاملين في البنوك محل الدراسة.

قبل البدء في تحليل الفروض قامت الباحثة بتحليل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل: الثقة التنظيمية وابعاده (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) والمتغير التابع: بعد الحيوية بالتطبيق على البنوك محل الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

جدول رقم (9): نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل: الثقة التنظيمية وابعاده (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) والمتغير التابع: بعد الحيوية.

العلاقة بين المتغيرات	الثقة التنظيمية	الثقة في زملاء العمل	الثقة في الرئيس المباشر	الثقة بإدارة المنظمة	الحيوية
الثقة التنظيمية	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)	-----			
	N	407			
الثقة في زملاء العمل	Pearson Correlation	.828**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	-----		
	N	407	407		

		1	.616**	.895**	Pearson Correlation	الثقة في الرئيس المباشر
		-----	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
		407	407	407	N	
	1	.680**	.565**	.868**	Pearson Correlation	الثقة بإدارة المنظمة
	-----	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
	407	407	407	407	N	
1	.427**	.515**	.305**	.486**	Pearson Correlation	الحيوية
-----	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
407	407	407	407	407	N	
**تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن إستنتاج ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثقة التنظيمية وابعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) والمتغير التابع (الحيوية) تدل على وجود علاقة طردية بينهما، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.
الفرض الفرعي الأول:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل الثقة في زملاء العمل على المتغير التابع بعد الحيوية للعاملين في البنوك محل الدراسة، ولدراسة هذا الفرض قامت الباحثة بعمل تحليل الانحدار البسيط وحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (10): تحليل الانحدار البسيط لبعث الثقة في زملاء العمل على بعد الحيوية.

معامل التحديد R ²	F-test		T-test		الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المقدره β_i	المتغيرات
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			
.093	.000	41.532	.000	19.966	.154	3.075	الثابت
			.000	6.445	.040	.260	الثقة في زملاء العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بعد الثقة في زملاء العمل معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على بعد الحيوية، كما أكدت إحصاءات إختبار (F-test) أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو جودة عالية.
- أوضح معامل الانحدار ان العلاقة ايجابية بين الثقة في زملاء العمل وبعد الحيوية. كما أن الثقة في زملاء العمل يفسر (9.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع: بعد الحيوية، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- بناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض، أى ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل الثقة في زملاء العمل على المتغير التابع بعد الحيوية للعاملين في البنوك محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني:

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بالرئيس المباشر على المتغير التابع بعد الحيوية للعاملين في البنوك محل الدراسة، ولدراسة هذا الفرض قامت الباحثة بعمل تحليل الانحدار البسيط وحصلت على النتائج التالية: جدول رقم (11): تحليل الانحدار البسيط لبعث الثقة في الرئيس المباشر على بعد الحيوية.

معامل التحديد R ²	F-test		T-test		الخطأ المعياري S.E.	المعلمت المقدرة β_i	المتغيرات
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			
.265	.000	145.942	.000	22.240	.119	2.648	الثابت
			.000	12.081	.031	.375	الثقة في الرئيس المباشر

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بعد الثقة في الرئيس المباشر معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على بعد الحيوية، كما أكدت إحصاءات إختبار (F-test) أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو جودة عالية.
- أوضح معامل الانحدار ان العلاقة ايجابية بين الثقة في الرئيس المباشر وبعد الحيوية. كما أن الثقة في الرئيس المباشر يفسر (26.5%) من التغير الكلي في المتغير التابع: بعد الحيوية، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- بناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض، أى ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل الثقة بالرئيس المباشر على المتغير التابع بعد الحيوية للعاملين في البنوك محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة على المتغير التابع بعد الحيوية للعاملين في البنوك محل الدراسة، ولدراسة هذا الفرض قامت الباحثة بعمل تحليل الانحدار البسيط وحصلت على النتائج التالية: جدول رقم (12): تحليل الانحدار البسيط لبعث الثقة بإدارة المنظمة على بعد الحيوية.

معامل التحديد R ²	F-test		T-test		الخطأ المعياري S.E.	المعلمت المقدرة β_i	المتغيرات
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			

.182	.000	90.189	.000	21.108	.133	2.813	الثابت
			.000	9.497	.035	.333	الثقة بإدارة المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بعد الثقة في إدارة المنظمة معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على بعد الحيوية، كما أكدت إحصاءات إختبار (F-test) أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو جودة عالية.
- أوضح معامل الانحدار ان العلاقة ايجابية بين الثقة في إدارة المنظمة وبعد الحيوية. كما أن الثقة في إدارة المنظمة يفسر (18.2%) من التغير الكلي في المتغير التابع: بعد الحيوية، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- بناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض، أي ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة على المتغير التابع بعد الحيوية للعاملين في البنوك محل الدراسة.

• الفرض الرئيسي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل: الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء - الثقة بالرئيس المباشر - الثقة بإدارة المنظمة) على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك المصرية محل الدراسة ، ويتفرع من الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة في زملاء العمل على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك محل الدراسة.
 - الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بالرئيس المباشر على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك محل الدراسة.
 - الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك محل الدراسة.
- قبل البدء في تحليل الفروض قامت الباحثة بتحليل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل: الثقة التنظيمية وابعاده (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) والمتغير التابع: بعد التفاني بالتطبيق على البنوك محل الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

جدول رقم (13): نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل: الثقة التنظيمية وابعاده (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) والمتغير التابع: بعد التفاني.

العلاقة بين المتغيرات	الثقة التنظيمية	الثقة في زملاء العمل	الثقة في الرئيس المباشر	الثقة بإدارة المنظمة	التفاني
الثقة التنظيمية	1				
	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)				
	N				
	Pearson Correlation	1			
		.828**			

			-----	.000	Sig. (2-tailed)	الثقة في زملاء العمل
			407	407	N	
		1	.616**	.895**	Pearson Correlation	الثقة في الرئيس المباشر
		-----	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
		407	407	407	N	
	1	.680**	.565**	.868**	Pearson Correlation	الثقة بإدارة المنظمة
	-----	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
	407	407	407	407	N	
1	.381**	.360**	.227**	.377**	Pearson Correlation	التفاني
-----	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
407	407	407	407	407	N	
**تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن إستنتاج ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الثقة التنظيمية وإبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) والمتغير التابع (التفاني) تدل على وجود علاقة طردية بينهما، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل الثقة في زملاء العمل على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك محل الدراسة، ولدراسة هذا الفرض قامت الباحثة بعمل تحليل الانحدار البسيط وحصلت على النتائج التالية: جدول رقم (14): تحليل الانحدار البسيط لبعد الثقة في زملاء العمل على بعد التفاني.

معامل التحديد R ²	F-test		T-test		الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المقدره β_i	المتغيرات
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			
.052	.000	22.000	.000	22.720	.149	3.383	الثابت
			.000	4.690	.039	.183	الثقة في زملاء العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بعد الثقة في زملاء العمل معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على بعد التفاني، كما أكدت إحصاءات إختبار (F-test) أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو جودة عالية.
- أوضح معامل الانحدار ان العلاقة ايجابية بين الثقة في زملاء العمل وبعد التفاني. كما أن الثقة في زملاء العمل يفسر (5.2%) من التغير الكلي في المتغير التابع: بعد التفاني، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- بناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض، أي ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة في زملاء العمل على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بالرئيس المباشر على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك محل الدراسة، ولدراسة هذا الفرض قامت الباحثة بعمل تحليل الانحدار البسيط وحصلت على النتائج التالية: جدول رقم (15): تحليل الانحدار البسيط لبعث الثقة في الرئيس المباشر على بعد التفاني.

معامل التحديد R ²	F-test		T-test		الخطأ المعياري S.E.	المعلمت المقدرة β_i	المتغيرات
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			
.130	.000	60.361	.000	25.649	.122	3.142	الثابت
			.000	7.769	.032	.248	الثقة في الرئيس المباشر

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بعد الثقة في الرئيس المباشر معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على بعد التفاني، كما أكدت إحصاءات إختبار (F-test) أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو جودة عالية.
- أوضح معامل الانحدار ان العلاقة ايجابية بين الثقة في الرئيس المباشر وبعد التفاني. كما أن الثقة في الرئيس المباشر يفسر (13%) من التغير الكلي في المتغير التابع: بعد التفاني، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- بناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض، أي ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بالرئيس المباشر على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك محل الدراسة، ولدراسة هذا الفرض قامت الباحثة بعمل تحليل الانحدار البسيط وحصلت على النتائج التالية: جدول رقم (16): تحليل الانحدار البسيط لبعث الثقة بإدارة المنظمة على بعد التفاني.

معامل التحديد R ²	F-test		T-test		الخطأ المعياري	المعلمت المقدرة	المتغيرات
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			

					S.E.	β_i	
.145	.000	68.722	.000	23.488	.129	3.026	الثابت
			.000	8.290	.034	.281	الثقة بإدارة المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بعد الثقة في إدارة المنظمة معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على بعد التفاني، كما أكدت إحصاءات إختبار (F-test) أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو جودة عالية.
- أوضح معامل الانحدار ان العلاقة ايجابية بين الثقة في إدارة المنظمة وبعد التفاني. كما أن الثقة في إدارة المنظمة يفسر (14.5%) من التغير الكلي في المتغير التابع: بعد التفاني، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- بناءً على النتائج السابقة قبل الفرض، أى ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل الثقة بإدارة المنظمة على المتغير التابع بعد التفاني للعاملين في البنوك محل الدراسة.

حادي عشر: النتائج والتوصيات:

- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي في تحقيق الحيوية والتفاني في العمل، حيث القدرة على فهم البيئة المحيطة واستغلال الفرص وتقليل التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة و تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الثقة بين العاملين عن طريق المشاركة الفعالة بين كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، التدريب والتطوير المستمر، تبادل المعلومات فيما بينهم ، وضوح رؤية وأهداف المنظمة للعاملين.
- 2- يمكن ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية من حيث درجة التأثير على النحو التالي الثقة بالرئيس المباشر ، الثقة بإدارة المنظمة ، الثقة بزملاء العمل، وهذا يدل أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد الثقة بالرئيس المباشر وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أهمية اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ، دعم الثقة من خلال مشاركة الرؤساء العاملين في جميع افكارهم ومشاعرهم والاصغاء اليهم باهتمام ، ودعم العلاقات الانسانية والاجتماعية، تقديم الدعم والتشجيع المستمر وتقدير جهوداتهم وقدراتهم الوظيفية ، حل المشكلات وتبادل المعلومات فيما بينهم باستمرار، اهتمام الرئيس المباشر برفع الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بسعادتهم.
- 3- تسهم الثقة بزملاء العمل في تحسين الأداء العام وتحفيز الحيوية في العمل ، فعندما يثق الزملاء ببعضهم ينخفض مستوى التوتر والقلق مما يخلق جو عمل حيوي ومشجع ، وعندما يثق الموظفون ببعضهم البعض تنخفض مستويات الصراع وسوء الفهم مما يؤدي إلى التركيز على مهام العمل بشكل أفضل وتجنب المشاحنات مما يدفعهم للعمل بتفان أكبر، وكذلك الثقة بإدارة المنظمة يشعر الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والتفاني في أداء مهامهم.

التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تم صياغة التوصيات في صورة خطة عمل يتم من خلالها توضيح النتيجة والتوصية المرتبطة بها وآلية التنفيذ والجهة المسؤولة عن التنفيذ والمدى الزمني لتلك الخطة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (17) خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء -الثقة بالرئيس المباشر- الثقة بإدارة المنظمة) و (الحيوية-التفاني) للعاملين في البنوك المصرية محل الدراسة.	1-تصميم سياسات تساعد في تطبيق الثقة التنظيمية وتحقيق الحيوية والتفاني بحيث تتواءم هذه السياسات مع التغيرات المستمرة. 2-خلق ثقافة داخل المنظمات تبني على التفكير الشمولي نحو التحسينات المستمرة. 3-التركيز على الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين مستوى الثقة التنظيمية وأداء العاملين بمنظمتهم. 4- تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تهدف الى ثقل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية وذلك لتحسين مستوى الحيوية والتفاني في العمل.	- المشاركة في تنفيذ الممارسات وتوفير الاستقلالية في اتخاذ القرارات والاهتمام بصوت العاملين وقراراتهم وعدم انتقادهم. - التدريب والتطوير المستمر. - تطبيق الاجراءات واللوائح وتوزيع أعباء العمل دون تمييز او محاباة ، والتقليل من المركزية الشديدة والهيكل التنظيمية الجامدة. - توفير نظام معلومات متكامل دقيق وشامل وذلك لتذليل الصعاب التي تواجههم أثناء العمل لتعزيز الشعور بحب العمل والتفاني له.	الإدارة العليا	بصفه دورية ومستمرة
2	توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد الثقة التنظيمية محل الدراسة (الثقة بزملاء العمل -الثقة بالرئيس المباشر- الثقة بإدارة المنظمة) في البنوك المصرية محل الدراسة.	1-يجب على البنوك إعطاء مفهوم الثقة التنظيمية الأولوية باعتبارها احد المفاهيم الهامة التي يجب أن يتمتع بها المديرين. 2-حرص الإدارة العليا على أن يسود مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة والتعاون والثقة المتبادلة بين العاملين. 3-ضرورة الاهتمام بتحسين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية لما لها من نتائج مهمة توصلت إليها الدراسة الحالية. 4-التأكيد على المديرين بأهمية الالتزام بقواعد ونظم العمل مع	- وضع مقترح عن كيفية تحقيق الثقة التنظيمية بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية. - عقد اجتماعات ولقاءات دورية لمعرفة المشكلات والعمل على حلها ، والسماح لهم بإبداء وجهات نظرهم ومقترحاتهم ، مع تقديم الدعم المادي والمعنوي. - العمل بروح الفريق والإشراف الذاتي والثقة المتبادلة بين كافة المستويات الإدارية.	الإدارة العليا	بصفه دورية ومستمرة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
		وجود مرونة في انجاز البرامج والخطط المحددة. 5- الاستفادة من التجارب والنماذج الناجحة في البنوك الأخرى. 6- تعزيز ودعم الثقة داخل البنوك. 7- المحافظة على تطبيق أبعاد الثقة التنظيمية كافة وعدم إهمال أي بعد من أبعادها.	- تطوير بيئة العمل اللازمة لتوفير مناخ وظيفي ملائم لمتطلبات انجاز المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد.		
3	تحسين (الحيوية –التفاني في العمل) للبنوك محل الدراسة يتم من خلال الثقة التنظيمية ، فكلما زادت الثقة التنظيمية بالبنوك زادت حيوية ونشاط العاملين.	1- ضرورة التوجه باهمية الثقة التنظيمية لتكون أسلوب إداري وثقافي موجه لدعم الحيوية والتفاني في العمل. 2- صياغة رؤية مستقبلية تعتمد على تطبيق مبادئ الثقة التنظيمية والتي يمكنها تحقيق الاستفادة من نشاط وحيوية الموظفين. 3- دعم التغذية العكسية في البنك.	- انشاء شبكة معلومات متاحة أمام جميع العاملين فى البنك متضمنة جميع المعلومات الخاصة بالعمل ، ونتائج التقييم ، واهداف وسياسات وقوانين البنك ، ونظم تقييم الأداء ونظم الثواب والعقاب - توفير المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب ، توفير قنوات الاتصال فى جميع الاتجاهات. - انشاء صندوق للشكاوى لتلقى المعلومات واقتراحات العاملين.	الإدارة العليا مع مشاركة الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية	سنة اشهر

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثاني عشر: دراسات مستقبلية:

- دراسة الثقة التنظيمية في سياق التحول الرقمي.
- الأزمات وتأثيرها على الثقة التنظيمية والارتباط الوظيفي.
- مقارنة الثقة التنظيمية والارتباط الوظيفي عبر الأجيال.

قائمة المراجع:

– المراجع العربية:

- أحمد ، عبد الحميد صالح ؛ الجمال ، اكرامي عبد العاطي.(2021).الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى الاداريين العاملين بالنشاط الرياضي بالأندية الرياضية" ، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة* ، كلية التربية الرياضية للبنين للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، (92)4، 271-240.
- الحرتسي ، حياة ؛ ربحي ، كريمة .(2020). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي – دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA ، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، (3)12، 282-265.
- الحويطي، أحمد بن عوده بن سليم. (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (51)51، 515-547.
- العباسي ، إيناس ؛ السنديوني، منى؛ قرواش ، عبده .(2020)، العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي — دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (6)10، 303-258.
- العسمي ، سماح بنت عبد القادر ؛ الحنيطي ، محمد بن فاح .(2019).أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيرات المدني بمحافظة جدة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث بغزة، 3(6).
- بنات ، عابدة سعيد ديب .(2016).الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية لووكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
- خلف ، ياسر لطيف .(2021). السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية: بحث استطلاعي لأراء العاملين في جامعة الفلوجة، *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*، (1)1، 268-245.
- سعيد ، هديل ؛ باسم ، نور .(2019). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية – دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية بغداد، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* ، (111) 25، 77-55.
- سليمان ، رضا السيد محمد.(2024). ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية لدى الموظفين بجهاز التنظيم والإدارة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* ، كلية التجارة ، جامعة دمياط، (1)5 3، 721-675.
- عيسى ، نجيمي ؛ بوطالب ، جهيد.(2023).أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين – دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، *مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة* ، (6)1 1، 412-393.
- محمد،صلاح مهدي ؛ حامد،محمد سويلم.(2021). الدليل الشامل للتحليل الاحصائي باستخدام SPSS، دار النشر ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- نافع ، وجيه عبد الستار؛ البردان، محمد فوزي؛ أحمد، سلمى عبد الله حسن .(2024). العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية.*المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (1)16، 369-400.
- ولعة ، زهرة ؛ تيشات ، سلوى.(2018). دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي :شركة سوناطراك - دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الانتاج ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدى مرباح - ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الجزائر.

– المراجع الأجنبية:

- Abarantyne, I., Naidoo, V., & Rugimbana, R. (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11.

- Akhigbe, O. J., & Sunday, P. I. (2017). Organizational trust and workplace deviant behaviour in higher institutions in rivers state. **International Journal of Managerial Studies and Research**, 5(10), 48-62.
- Akhigbe, O. J., & Sunday, P. I. (2017). Organizational trust and workplace deviant behaviour in higher institutions in rivers state. **International Journal of Managerial Studies and Research**, 5(10), 48-62
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 3–19). Edward Elgar Publishing.
- Alomran, A. M., Ahmed, T. S. A., & Kassem, A. M. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. **Cogent Social Sciences**, 10(1), 2309712.
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. **Human Resource Management Review**, 21(3), 201-208.
- Chen, S. (2017). Cross- Level effect of high-commitment Work system on work engagement: the mediating role of p-psychological capital, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 56 (3) 381-399.
- Edelman. (2023). Trust at Work: Edelman Trust Barometer Special Report 2023. Edelman. Retrieved from. <https://www.edelman.com/>
- Els, C., Viljoen, J., Beer, L. D., & Brand-Labuschagne, L. (2016). The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. **Journal of Psychology in Africa**, 26(1), 22-28.
- Fadhilaini, C. R., Tjahjono, H. K., & Susanto, S. (2021). Improving employee engagement of muhammadiyah teachers with organizational trust, distributive justice, and psychological empowerment. **The Winners**, 22(2), 113-122.
- Güçer, E., & Şerif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. **Business Management Dynamics**, 4(1), 12.
- Gülbahar, B. (2017). The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust: A Study of Elementary School Teachers in Turkey. **Journal of Education and Training Studies**, 5(2), 149-159.
- Jung, H., Jung, Y., Yoon, H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. **International Journal of Hospitality Management**, 92, 1-9.
- Kaya, Ş. D., İleri, Y. Y., & Yücel, A. (2017). Effects of organizational trust on identification in a university hospital in Turkey. **Journal of Human Sciences**, 14(2), 2014-2020.
- Leelamanothum, A., Na-Nan, K., & Ngudgratoke, S. (2018). The influences of justice and trust on the organizational citizenship behavior of generation X and generation Y. **Asian Social Science**, 14(5), 60.
- Legood, A., Thomas, G., & Sacramento, C. (2016). Leader trustworthy behavior and organizational trust: The role of the immediate manager for cultivating trust. **Journal of Applied Social Psychology**, 46(12), 673-686.
- Roozee, E., Kim, D., Sohns, A., de Vries, J. R., Temby, O. F., & Hickey, G. M. (2024). Managing inter-organizational trust and risk perceptions in transboundary fisheries governance networks. **Marine Policy**, 159, 105927.

- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. **Journal of applied psychology**, 96(4), 863.
- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. **Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)**, 14(2), 437-468.
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 46(5), 879-904.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. **Journal of Vocational behavior**, 74(3), 235-244.
- Yildiz, R. Ö, Baran, E., & Ayaz, I. S. (2017). The Effect Of Organizational Trust On Work Engagement: An Application On Logistics Personnel. **The International New Issues in Social Sciences**, 5(5), 139-158.
- Yilmaz, F. (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. **International Journal of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(37), 968-980.