



# مجلة البحوث المالية

المجلد (21) – العدد الثالث – يوليو 2020



تأثير الثقة الادراكية والعاطفية على أداء العاملين وإلتزامهم  
التنظيمي  
" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

**The impact of affective and cognitive trust on the  
employees performance and their organizational  
commitment**

**“An Empirical investigation on Egyptian Commercial  
Banks”**

د / نهال محمد علام  
مدرس بكلية التجارة وإدارة الأعمال  
جامعة حلوان



## ملخص البحث

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى كل من الثقة الادراكية العاطفية داخل قطاع البنوك التجارية وأثرها على أداء العاملين ومستوى إلتزامهم التنظيمي وقام الباحث بإستقصاء (400) مفردة من العاملين فى البنوك التجارية مقسمة الى (222) مفردة من القطاع العام و ( 178) مفردة من القطاع الخاص . وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية وطردية بين كل من الثقة ( الادراكية والعاطفية ) والالتزام التنظيمي ، وكذلك علاقة طردية قوية بين الثقة العاطفيه وأداء العاملين بينما لا تؤثر الثقة الادراكية على أداء العاملين. كما تبين عدم وجود إختلافات بين القطاعين العام والخاص للبنوك التجارية من حيث أبعاد الثقة الإدراكية والعاطفية ، ويوجد اختلاف فقط بينهما فى بعد الثقة العاطفية فى الرئيس . كما توصلت الدراسة الى وجود إختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث أبعاد الإلتزام التنظيمي حيث يزيد الإلتزام التنظيمي فى القطاع العام أكثر من القطاع الخاص ، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود إختلافات بين القطاعين من حيث أبعاد أداء العاملين ولكن يوجد إختلاف واحد فقط فى بعد ( حجم العمل ) كأحد الابعاد التى تقيس أداء العاملين فى القطاعين العام والخاص للبنوك التجارية.

الكلمات الافتتاحية : الثقة الادراكية ، الثقة العاطفية ، الالتمار التنظيمي ، أداء العاملين

### **Abstract:**

This study aims at determining the level of the cognitive and affective trust in the commercial banks sector, and its impact on the employees performance and their level of organizational commitment. The researcher made an investigation among (400) members from the commercial banking sector, divided in to (222) members from the public sector and (178) members from the private sector. The study concluded that there's a strong relationship between the cognitive and affective trust with organizational commitment and also a strong relationship between the affective trust and the employees performance but , the cognitive trust doesn't affect the employees performance it was also shown that there is no differences between the public and private commercial banks in terms of cognitive and affective trust dimensions and there is a difference only between both in the dimension of supervisor's affective trust.

Also, the study concluded that there is a difference between the public and private commercial Banks sector in terms of employee's organizational commitment dimentions, where as organizational commitment increases in public sectors more than private sectors. Finally the research come to a conclusion that there's no difference between both sectors in terms of employees performance but there's an only one difference in terms of "work load" as one of the dimensions that measures the employees performance in the public and private commercial banks.

### **Key words :**

Cognitive trust , affective trus , organizational commitment , employee's performance



## أولاً : المقدمة

تسعى المنظمات الحديثة فى الوقت الراهن الى الإعتماد على تنظيم قائم على التفاعل المستمر والمشاركة الفعالة بين أعضاء التنظيم فى شكل فرق وجماعات عمل ، وبما يساعد المنظمات على الإستجابة السريعة للمتغيرات المتلاحقة فى عالم الأعمال ويتطلب نجاح مجموعات العمل فى تحقيق أهدافها ان يكون هناك تواصل وتفاعل قوي بين أعضاء المجموعة والذي لا يمكن تحقيقه من خلال التنظيمات الرسمية وانما من خلال وجود ثقة متبادلة ومستمرة بين أعضاء الفريق<sup>(1)</sup> وتلعب الثقة التنظيمية دورا هاما فى تنمية المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لأنها تهئ المناخ التنظيمي اللازم لإنجاح المنظمات من خلال تحقيق التعاون والمشاركة والاتصالات داخل المنظمة.

وتعد الثقة فى علاقات العمل عاملا أساسيا يساعد العاملون على تبادل أفكارهم وتوطيد الاتصال الفعال والمستمر فيما بينهم مما يؤثر فى درجة الالتزام تجاه المنظمة<sup>(2)</sup> وتساعد الثقة المنظمات فى التركيز على الأنشطة طويلة الاجل والتي تسهم فى إحداث التغيير المطلوب وتتكون الثقة من بعدين أساسيين البعد العاطفى للثقة والبعد الإدراكي ، وتعتمد الثقة الإدراكية على التركيز على الأداء الفعلي والأنشطة الحقيقية التى يقوم بها الموظف ، وكذلك المستوى التعليمي له ، والخبرة ، والمهارات الوظيفية التى تؤهله لأداء الدور الوظيفي المطلوب منه بكفاءة وفعالية<sup>(3)</sup>

أما الثقة العاطفية فتقوم على اساس الاهتمام المتبادل من خلال المشاركة والتعاون وتبادل العلاقات الاجتماعية والمشاعر بين أعضاء المنظمة<sup>(4)</sup>

أى أن الثقة بنوعها ادراكية او عاطفية قد تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي للعاملين فى المنظمة حيث تؤدي الثقة المتبادلة الى تنمية روح العمل كفريق من خلال التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق وبما يؤثر على مخرجات العمل وتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي درجة إلتزامهم تجاه المنظمة من خلال تحديد الاهداف والقيم المرتبطة بالمنظمة والعمل على تحقيقها وكذلك وجود نوع من الارتباط النفسى الذى يشعر به الفرد تجاه منظمته وبما يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين ، والجهد المبذول وإدراك الفرد لدوره الوظيفي وإنجازة بدقة وفعالية<sup>(5)</sup>

ونتيجة لذلك برزت أهمية دراسة دور كل من الثقة الإدراكية والعاطفية فى تحديد مستوى أداء العاملين ودرجة إلتزامهم الوظيفي فى مجال البنوك التجارية بهدف تحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين ، وبينهم وبين الإدارة ، وبما ينعكس على أداء العاملين وإلتزامهم التنظيمي.

### ثانيا : مشكلة البحث

إن نجاح وتقدم قطاع البنوك في مصر يتطلب الإهتمام بالعنصر البشري والذي يمثل رأس المال البشري الحقيقي لأى مؤسسة بما يمتلكه من خبرات ومهارات ومعارف يمثل قيمة حقيقية . ويعتبر عنصر الثقة التنظيمية بشقيها الإدراكية والعاطفيه من العناصر الهامة التى تؤدي الى تعزيز وتوطيد العلاقات الوظيفية من خلال التعامل والاتصال وتبادل المعلومات ، وكذلك ترسيخ المشاركة والمشاعر والمعتقدات التى تحدد مستوى الالتزام التنظيمي للفرد ، ومدى نجاحه فى أداء الدور التنظيمي المنوط به ، وبالتالي فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها فيما يلى  
هل تتوافر محددات الثقة ( الإدراكية والعاطفية ) والتى يمكن أن تؤثر على الإلتزام التنظيمي للعاملين ومستوى أدائهم الوظيفي فى قطاع البنوك التجارية المصرية ؟  
ويمكن إعادة صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات التالية :

- 1- ما هى درجة توافر كل من الثقة الادراكية والعاطفية فى البنوك التجارية الحكومية والخاصة ؟
- 2- هل تؤثر الثقة الادراكية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي ؟
- 3- هل تؤثر الثقة العاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي ؟
- 4- هل هناك اختلاف بين كل من البنوك التجارية الحكومية والخاصة فيما يخص متغيرات الدراسة الثقة الإدراكية والعاطفية ، أداء العاملين ، ودرجة التزامهم التنظيمي؟

### ثالثا : فروض البحث

يسعى البحث إلى إختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية :

الفرض الاول : توجد علاقة معنوية بين الثقة الادراكية والعاطفية ، والالتزام التنظيمي فى البنوك التجارية.

الفرض الثاني : توجد علاقة معنوية بين الثقة الادراكية والعاطفية ، وأداء العاملين فى البنوك التجارية.

الفرض الثالث : توجد إختلافات معنوية بين البنوك التجارية فى القطاعين العام والخاص من حيث متغيرات الدراسة.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :-

1/3 - توجد إختلافات معنوية بين البنوك التجارية فى القطاعين العام والخاص من حيث الثقة (الادراكية والعاطفية).



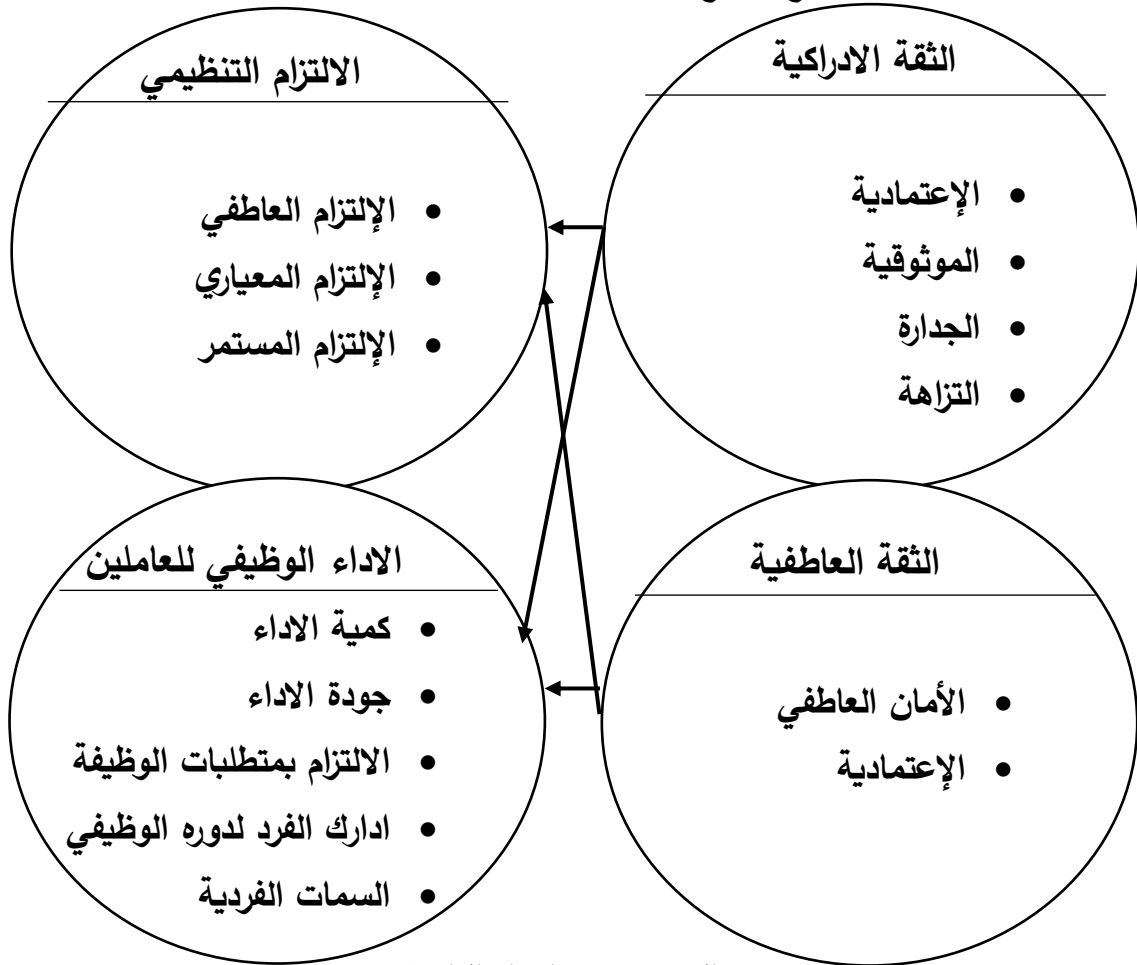
2/3- توجد إختلافات معنوية بين البنوك التجارية فى القطاعين العام والخاص من حيث الإلتزام التنظيمي.

3/3 - توجد إختلافات معنوية بين البنوك التجارية فى القطاعين العام والخاص من حيث أداء العاملين.

ويوضح الشكل التالي متغيرات البحث :

شكل رقم (1)

نموذج يوضح العلاقات التبادلية لمتغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

### رابعاً : أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- تحديد مستوى كل من الثقة الإدراكية والعاطفية داخل قطاع البنوك التجارية الحكومية والخاصة .
- 2- قياس مدى تأثير كل من الثقة الإدراكية والعاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي
- 3- إقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية وكذلك تحسين مستوى أداء العاملين في هذا القطاع الهام في الدولة من خلال دعم الثقة التنظيمية بشقيها الإدراكية والعاطفية .

### خامساً : أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من الجانبين التاليين :

- 1/4 - الأهمية العلمية للبحث : والمتمثلة في أهمية موضوع البحث وهو الثقة التنظيمية بشقيها الإدراكية والعاطفية وتأثيرها على كل من درجة إلتزام العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي للإرتقاء بمستوى أداء العاملين وزيادة درجة التزامهم الوظيفي .
- 2/4 - الأهمية التطبيقية للبحث : يركز 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 قادرا على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية .

### سادساً : الدراسات السابقة والاطار النظري للبحث :

1/6- الدراسات السابقة

1/1/6 - الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة الإدراكية والعاطفية

- دراسة عهود فلاح الهبة و وراتب سلامة سعود (2018) :

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين . وتوصلت الى وجود علاقة إرتباطية بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين مما يشير الى ان نمط القيادة الأكاديمية وقدرتها على تعزيز الثقة التنظيمية في الجامعة له تأثير ايجابي



على تبني العاملين بكافة مستوياتهم الادارية للابداع التنظيمي بما يخدم مصالح المنظمة ويحقق أهدافها<sup>(6)</sup>

- دراسة (2015) Qing Miao and others

بحثت هذه الدراسة اثر كل من الثقة المعرفية والثقة العاطفية على العلاقة بين سلوك القيادة بالمشاركة للمشرفين وتحقيق الاهداف وتوصلت الدراسة الى أهمية الثقة العاطفية فى توسط العلاقة بين القيادة بالمشاركة وأداء العاملين<sup>(7)</sup>

- دراسة محمد جودت محمد فارس (2014) :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي فى جامعة الأزهر، وتوصلت الى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي ، وكذلك وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والإلتزام التنظيمي ، وعلاقة طردية متوسطة بين الثقة فى إدارة الجامعة والالتزام التنظيمي<sup>(8)</sup>

- دراسة (2013) Hamid Reza & Hajar Barti :

تعتبر هذه الدراسة أن الثقة من أهم العوامل المؤثرة فى الفعالية التنظيمية من خلال تطبيق مفهوم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي الى تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين وأهتمامهم بانجاز التغيير التنظيمي المطلوب .

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة وغير مباشرة بين الإلتزام التنظيمي والإلتزام بالتغيير من خلال توسط الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين سواء الثقة الإدراكية أو العاطفية<sup>(9)</sup>

- دراسة (2013) peter Swift :

يسعى هذا البحث الى دراسة دور الثقة المعرفية والعاطفية فى تعزيز تبادل المعرفة بين المديرين التنفيذيين وإنشاء بيئة تنظيمية قائمة على تبادل المعلومات والمعرفة بين العاملين.

وتوصلت النتائج الى أهمية الثقة العاطفية أكثر من الثقة الإدراكية فيخلق بيئة تعليمية تنظيمية قائمة على مشاركة المعرفة وبالتالي يجب الاهتمام بخلق الثقة المعرفية ودعم الثقة العاطفية بين العاملين على كافة المستويات<sup>(10)</sup>



- دراسة (2013) Susan Braun and others

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة بين المشرف وفريق العمل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من خلال الثقة المتبادلة بين المشرف وفريق العمل ، ولم توجد علاقة بين القيادة التحويلية للمشرفين وأداء الفريق من خلال الثقة في فريق العمل (11)

- دراسة (2007) Shawn Burke and others

هدفت هذه الدراسة الى ان العنصر الرئيسي في قدرة القائد على ان يكون فعالا وهو وجود ثقة متبادلة بين المرؤوسين والقائد وثقة متبادلة فيما بينهم أيضا ، وتوصلت الدراسة الى نموذج شامل للثقة في القيادة تحدد أهم عوامل الثقة في القائد وسمات وصفات الثقة المتبادلة بين العاملين ، ويقوم هذا النموذج على مجموعة من العوامل الناتجة عن وجود ثقة تنظيمية ومن أهم هذه العوامل : وجود بيئة قائمة على التعليم وتبادل المعلومات ، وسلوك تنظيمي إيجابي ، وتقليل معدل دوران العمالة ، وزيادة مستوى جودة الاداء وزيادة الانتاجية ، وتحسين الاتصالات وتعزيز العلاقات بين العاملين (12)

- دراسة رامي جمال يوسف واخرين (2006)

هدفت الدراسة للوصول الى معرفة درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- قوة العلاقة الارتباطية بين ممارسة مفهومي الثقة والتمكين.
- أن درجة الثقة تزداد لدى رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات أكثر من رؤساء الاقسام في مختلف الكليات. (13)

- دراسة (2003) Ferda Erdem & Janset Ozen

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين مناخ الثقة ودورها في تعزيز العمل الجماعي والتعاوني والتنسيق بين أعضاء الفريق وبما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة ، وتوصلت الى أهمية تشجيع السلوك الذي يعزز الثقة كجزء من الثقافة التنظيمية واعتبار الثقة مؤشر لأداء العاملين وتميزهم الوظيفي (14)



- دراسة Daniel Mcalliter (1995)

تناولت هذه الدراسة طبيعية علاقات الثقة الشخصية بين المديرين والعاملين في المنظمات ، والعوامل التي تؤثر على تطور الثقة ، وأثر الثقة على السلوك والأداء من خلال توضيح أهمية كل من الثقة الإدراكية والعاطفية ودورها في توطيد العلاقات الادارية القائمة على الثقة المتبادلة. وتوصلت الدراسة الى أهمية العلاقات غير الرسمية والثقة العاطفية في توطيد التنسيق الفعال بين مجموعات العمل داخل المنظمة (15)

- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وأداء العاملين :

- دراسة محمود السيد امام (2019)

تهدف هذه الدراسة الى قياس مستوى الإلتزام التنظيمي ومستوى أداء العاملين في شركات السياحة المصرية وتقييم اثر الإلتزام التنظيمي على الاداء. وتوصلت الدراسة الى إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة ، وان الإلتزام التنظيمي يؤثر تأثيرا معنويا ايجابيا على أداء العاملين. (16)

- دراسة عبد الحمسن حسن جودة (2016)

هدفت الدراسة الى التصرف على طبيعة العلاقة بين ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي وضعف الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص، مع تحديد درجة تأثير أبعاد الإلتزام التنظيمي على الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي والميزة التنافسية ، مع تأثير له دلالة احصائية لأبعاد الإلتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية (17)

- دراسة يوسف ابراهيم الجوشي (2016)

هدفت الدراسة للتوصل الى العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والاداء والوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة وأظهرت النتائج وجود مستوى كبير من الإلتزام التنظيمي وأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبيه العسكرية بقطاع غزة وكذلك وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. (18)

- دراسة محمد بهاء الدين عبد المنعم (2016)

هدف البحث الى التعرف على أثر العدالة الاجرائية على الشعور بالالتزام التنظيمي ، وتوصلت الدراسة الى ان ادراك العاملين بقطاع البنوك للعدالة الاجرائية يدفعهم لمبادلة ذلك الإدراك بالالتزام التنظيمي تجاه بنوكهم ، كما ان العاملين فى قطاع البنوك ينظرون للعدالة الثبات فى الإجراءات على انها من العوامل الصحية او من المكونات الاساسية لثقافة العمل.(19)

- دراسة Aditya Simha & Agata Stachowicz (2015)

ركز هذا البحث على مكونين للثقة هما الثقة فى المشرف والثقة فى المنظمة، ودراسة العلاقة بين المناخ الأخلاقي ومكونى الثقة التنظيمية. وتوصلت الى ان المناخ الذي يهدف الى العمل الفردي يرتبط ارتباطا سلبيا فى الثقة بنوعيتها اما العمل الجماعي الذى يقوم على المناخ الاخلاقي فإنه يعزز مستويات الثقة بين العاملين وبينهم وبين المنظمة (20)

- دراسة الزهرة بن بريكة & طارق بن قيس (2015)

هدفت الدراسة الى تقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز فى تحسين الاداء الوظيفي للعاملين فى المؤسسات الطبيه . وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة – المتمثلة فى الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى.(21)

- دراسة زكية مقرى & نعيمة حياوي (2014)

هدف البحث الى دراسة اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي وتم التوصل الى جود أثر معنوي لنظام ادارة المواهب فى أداء المؤسسة وزادت قوة العلاقة بادخال الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط.(22)

- دراسة أحمد محمد عيسى و رياض أحمد ابازيد (2014) (23)

هدفت الدراسة الى معرفة دور الالتزام التنظيمي فى تحسين أداء العاملين فالقطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره وتم توزيع (325) استبانة على العاملين فى البنوك الاردنية وتوصلت الى :-



- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين
- وجود علاقة ايجابية وبدرجة مرتفعة لدور الاداء التنظيمي فى تحسين أداء العاملين فى القطاع المصرفي
- أن الإلتزام العاطفي هو اكثر انماط الإلتزام التنظيمي تأثير على أداء العاملين

- دراسة (2011) Clement Bell & themba Mjomi

تناولت هذه الدراسة أثار القيادة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي ، وتوصلت الى أن القيادة بالمشاركة لها تأثيرات إيجابية على الإلتزام التنظيمي بالنسبة للذكور فقط ، وأن القيادة بالمشاركة لها تأثير ايجابي كبير على القيمة بالنسبة للاناث فقط.(24)

من الدراسات السابقة يتضح ان :-

- عدم تركيز الدراسات السابقة على كل من الثقة الادراكية والثقة العاطفية كعنصرين اساسيين ومؤثرين من عناصر الثقة التنظيمية والتركيز فقط على مفهوم الثقة التنظيمية بشكل عام سواء بين العاملين او بينهم وبين القادة ولم يتطرق الى الثقة الادراكية والعاطفية بشكل محدد.
- لا توجد دراسة تهتم بتوضيح العلاقة أثر كل من الثقة الإدراكية والعاطفية على درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- لا توجد دراسة سابقة إهتمت بتوضيح العلاقة بين كل من الثقة الادراكية والعاطفة على أداء العاملين
- وهنا حاول الباحث دراسة تأثير كل الثقة الإدراكية والعاطفية على الإلتزام التنظيمي للعاملين ومستوى ادائهم الوظيفي ، مع إجراء دراسة مقارنة بين كل من البنوك التجارية العامة والخاصة.

## 2/6 - الإطار النظري :-

### اولا : الثقة التنظيمية : Organizational Trust :

#### مفهوم الثقة التنظيمية :

تعتبر الثقة التنظيمية من المفاهيم العامة المتداولة حاليا والتي تعبر عن العلاقة بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة أى أنها تعبر عن ما يتوقعه الفرد من الآخرين داخل المنظمة (25)

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون بها ، والمرتبطة بسلوكياتهم الادراكية واتجاهاتهم ومدى التزامهم بقيم ونظم العمل فى المنظمة ومحاولة تحقيق أهدافها ومصالحها مع الايمان بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة (26)

كما تعرف الثقة بانها " المدى الذى يثق الشخص فى الآخرين ويرغب فى التصرف بناءً على أفعالهم وقرارتهم ولا تشمل الثقة معتقدات الشخص نحو الآخرين فقط ولكن استخدام هذه الثقة كأساس للعمل والقرارات الإدارية بما يخدم مصالح الأفراد ومصالح المنظمة " (27)

وتعرف ايضا بأنها " إعتقاد مشترك من قبل أعضاء المنظمة للتعاون بشكل جماعى مع شركائهم فى العمل للتنسيق فيما بينهم لقبول المخاطر المرتبطة بالعمل وتبادل المعلومات دون وجود الحد الأدنى للمراقبة او السيطرة من طرف على الآخر وإنما التعاون لتحقيق أهداف المجموعتين ومصالح المنظمة " (28)

وتعرف الثقة التنظيمية أيضا بانها " الفهم المتبادل بين المنظمة و الأفراد بما يحقق الاهداف التنظيمية أى أن الثقة التنظيمية تتضمن العناصر التالية: (29)

- 1- المشاركة والتفاعل بين أعضاء المنظمة والاعتقاد الدائم بأن الطرف الآخر له نفس القيم والسلوكيات الوظيفية الإيجابية بما يخدم مصلحة الجماعة.
- 2- الثقة الكاملة فى المنظمة التى ينتمى لها الافراد والتزامهم بقيم وقرارات وسياسات المنظمة.

هذا وتنقسم الأشكال الرئيسية للثقة التنظيمية الى :- (30)

أ- ثقة ادراكية ( معرفية ) Cognitive trust

ب-ثقة عاطفية Affective trust



أ- الثقة الإدراكية : تعتمد الثقة الإدراكية على روابط مادية بين العاملين مثل الخبرات المشتركة والمهارات المهنية والتي تزيل عدم التأكد بين طرفي الثقة.<sup>(31)</sup> وتسند الثقة الإدراكية والمهارات على إختبار الآخرين داخل العمل ممن تتوافر فيهم العناصر التالية<sup>(32)</sup>

dependability	- الاعتمادية
responsibility	- المسؤولية
Competence	- الجدارة
Integrity	- النزاهة

أى ان الثقة الإدراكية تعتمد على وجود معايير وأسس عقلانية مدركة ذات قيمة تجعل أحد الطرفين يثق فى الطرف الآخر وتستند الثقة الإدراكية على أن إدراك الفرد بأن الشخص الآخر يؤدي دوره الوظيفي بشكل صحيح ، ومن خلال التنسيق والتعاون بين الطرفين بشكل مكثف فأن الثقة الإدراكية تتعمق فيما بينهما

ب- الثقة العاطفية : والتي تعبر عن الروابط العاطفية بين العاملين وتبادل الاهتمامات فيما بينهم ن ووجود علاقات ومشاعر متبادلة تمثل اساس للثقة العاطفية<sup>(34)</sup>

وتعتمد الثقة العاطفيه على بعدين رئيسيين هما :

Faith	- الأمان العاطفي
dependability	- الإعتمادية

أى ان الثقة العاطفية ناتجة عن الدلائل الشخصية والترابط الحسي بين الأفراد وبينهم وبين التنظيم . ويعبر عنها بالاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة. وتعتبر العلاقات العاطفية قاعدة للثقة بين الافراد وبينهم وبين المنظمة وكذلك تعتمد على محاولة القائد دائما تحسين مستوى جودة العلاقات التبادلية الإجتماعية بين الرئيس والمرؤسين<sup>(35)</sup>

## 2- أبعاد الثقة التنظيمية ( الإدراكية والعاطفية ) :

بناءً على مفهومي الثقة الإدراكية و العاطفية يمكن تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية الى ثلاث أبعاد رئيسية وهى :-

- الثقة فى الرؤساء
- الثقة فى زملاء العمل

## 1/2 الثقة فى الرؤساء

يوثر القائد من خلال اسلوب القيادة المستخدم فى العلاقة بين إدراك العاملين لهذا الأسلوب واتجاهات وسلوك العاملين داخل المنظمة ودرجة استجابتهم لنمط القيادة (36)

ومن الجانب الآخر فإن المرؤوسين يكون لديهم توقعات إيجابية واثقة تجاه رئيسهم فى العمل فى حال توافر عناصر الجدارة والموثوقية والاعتمادية والنزاهة فى القائد وايضا إهتمامه بمصالح مرؤسية وتعاطفه معهم (37)

2/2 - الثقة فى فريق العمل :- لا تقتصر الثقة فقط على العلاقة بين القائد والمرؤسين ، ولكنها تسجل الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق والنتيجة عن الاتصال ، المشاركة والتعاون ، وبناء العلاقات الوطيدة منهم ، والتماثل بين فريق العمل فى المعقدات و الاتجاهات والقيم كل ذلك يؤثر على شعور الأفراد بالانتماء الى فريق العمل مما يؤدي الى تبادل الثقة فيما بينهم (38) ويعتمد الافراد ذوى الثقة المتبادلة على المشاركة فى الافكار والمعلومات والالتزام بالقيم والمبادئ والإهتمام بمصالح الفريق ومساعدة جميع اعضاء فريق العمل.

3/2 - الثقة فى إدارة المنظمة : تحاول الادارة اشباع رغبات العاملين فى المنظمة وتوفير كافة وسائل الدعم المادي والمعنوي لهم بهدف كسب ثقة العاملين فى المنظمة وسعيهم الدائم الى تحقيق مصالح المنظمة وليس مصالحهم الشخصية (39)

## ثانيا : الالتزام التنظيمي : Organizational covnmitment

### 1- مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الهامة التى تعبر عن السلوكيات الإيجابية المطلوب تدعيمها لما لها من أثر إيجابي على سلوك وإتجاهات العاملين فى المنظمات وشعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة.

ويشير مفهوم الإلتزام التنظيمي الى انه " ارتباط وثيق باهداف وقيم المنظمة ، والرغبة فى بذل الجهد اللازم لإنجاحها وبقائها والاستمرار فى العمل بها . (40)

ويعرف بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بالعمل بها ورغبته المستمرة فى بذل الجهود لتحقيق أهدافها ، والرغبة فى الإستمرار بالعمل بها . (41)



ويعرف الإلتزام التنظيمي أيضا بأنه " الشعور الإيجابي للفرد تجاه منظمته والالتزام والإخلاص لها والفخر الدائم بالانتماء لها ومستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به ورغبته المستمرة في البقاء بها" (42)

مما سبق يتضح ان الإلتزام التنظيمي هو " رغبة الفرد القوية في البقاء بمنظمته وارتباطه بها وظيفيا وسلوكيا وعاطفيا واستعداده التام لبذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة لاستمرارها وبقاءها وتحقيق أهدافها" .

## 2- أبعاد الإلتزام التنظيمي :

يمثل الإلتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي الى نجاح الشركة او فشلها وتتحدد طبيعة تأثير الإلتزام التنظيمي في المداخل الثلاث الرئيسية التي تحدد درجة الإلتزام والممثلة في:- (43)

### - الإلتزام التبادلي Exchange commitment

يقوم الفرد من خلال تحديد العلاقة التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعوره وإدراكه للتوازن بين الجهد المبذول والمنافع التي يحصل عليها من رواتب ، ومكافآت ، وترقيات ومزايا مادية ومعنوية

### - الإلتزام بالتماثل Identification commitment

وهو يشير الى شعور الفرد بتماثل كل من أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد دورهم الوظيفي في المنظمة.

### - الإلتزام بالانتماء affiliation commitment

وهو يمثل شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والنابع من الشعور بالعاطفة تجاه المنظمة ، والعلاقات الإجتماعية مع الزملاء في العمل وأن الفرد جزء من المنظمة ينتمى اليها ويرغب في الاستمرار بها.

وهناك تصنيف اخر لأبعاد الإلتزام التنظيمي يتضمن ابعاد رئيسية تشكل المدخل الحديث في دراسة الإلتزام التنظيمي والذي يعتمد عليه الباحث وهو :-

1/2 الإلتزام الشعوري العاطفي " Affective commitment" وهو يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لارتباطه الوجداني بها وإدراكه بأن بيئه العمل التنظيمية توفر له الاستقلالية في اتخاذ القرارات والمشاركة في العمل واكتساب مهارات متنوعة بما يؤدي الى زيادة درجة الرضا الوظيفي للفرد وشعوره الدائم بالإلتزام العاطفي والانتماء النفسى للمنظمة.



## 2/2 الالتزام المعيارى Normative commitment :

ويكمن فى شعور الفرد بالمسئولية تجاه المنظمة والعاملين وغالبا يعزز هذا الشعور الدعم الدائم والمستمر من قبل الشركة للعاملين فيها ، ومشاركتهم فى التخطيط ووضع السياسات العامة للشركة ، واجراءات التنفيذ وهنا نجد أن شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم العائلية او الدينية او الأعراف التى ينشأ فيها الفرد وأثرت فيه وشكلت التزامه تجاه المنظمة

## 3/2 الالتزام الاستمرارى Continuance commitment "

ويشير الى رغبة الفرد فى الاستمرار بالعمل فى الشركة نظرا لخوفه من فقد المزايا التى يحصل عليها من العمل فى المنظمة مثل العلاقات مع زملاء العمل ، المهارات التى يكتسبها ، الصداقات والعلاقات الاجتماعية اى انه ارتباط مصلحى بالدرجة الاولى يعتمد على المنفعة التى يحصل عليها الفرد من المنظمة ورغبته فى الاستمرار بالعمل بها خوفا من فقد هذه الوظيفة .

### ثالثا : الأداء الوظيفى للعاملين :-

يعتبر مفهوم الاداء الوظيفى من المفاهيم الهامة فى دراسات الموارد البشرية نظرا لأهميته لكل من الفرد والمنظمة ويعتبر الأداء هو محصلة لكل من (الجهد المبذول ، والخصائص الشخصية للفرد ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفى داخل العمل) ويقصد بأداء العاملين " درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد ، ودرجة وفاؤه بمتطلبات الوظيفة "

كما يعرف الاداء الوظيفى بانه " سلوك وظيفى يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به للوصول الى الاهداف المطلوبة ، وهذا يتوقف على قدرات ومهارات الفرد ، ورغبته فى العمل ، ودرجة الرضا الوظيفى ' كما انه يتأثر بعوامل البيئة الخارجية والداخلية "(46)

ويعرف أيضا بأنه " مجموعة الانشطة التى يقوم بها العاملين فى سبيل تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة المهام والواجبات التى تسند الى العاملين فى هذه الشركات " (47) .

أى ان الاداء الوظيفى " هو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفقا للمسئوليات التى تحددها المنظمة وفى سبيل تحقيق أهدافها "



### 2/3 محددات الاداء الوظيفى

يتم تقييم اداء العاملين من خلال توافر المحددات التالية (48)

- جودة العمل : وتشمل الدقة ، الإتقان ، والقدرة على تنظيم الوقت ، وقلة الاخطاء .
- كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز فى الظروف العادية وسرعة الانجاز .
- المعرفة والإلتزام بمتطلبات الوظيفة من خلال المعرفة النظرية ، والفنية ، وتوافر المهارات عن الوظيفة فى الجدية فى العمل ، والقدرة على تحمل المسؤولية .

وفى دراسة أخرى تم إضافة المحددات التالية (49)

- الجهد المبذول : وهو يعكس درجة حماس الفرد ودافعيته للعمل.
- القدرات والخصائص الفردية : وتشمل قدرات وخبرات الفرد والتي تسهم فى تحقيق الجهد اللازم للأداء .
- إدراك الفرد لدوره الوظيفى : ويتمثل فى سلوك الفرد الوظيفى وادراكه لمهام وظيفته .

ويعتبر تحديد مستوى أداء العاملين من العوامل الهامة التى تساعد إدارة الموارد البشرية فى تقييم العاملين ومعرفة جوانب القوة والضعف لديهم ، ومحاولة الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين لزيادة دافعيتهم للعمل وتحقيق أعلى درجات الولاء والإلتزام للمنظمة.

### سابعاً : منهجية البحث :

1/7 : متغيرات البحث :

قام الباحث بتصميم إستمارة إستقصاء لمعرفة آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسى وتم تقسيم الاستبيان الى ثلاثة اجزاء كما يلى :

الجزء الاول : يقيس ابعاد كل من الثقة الادراكية والعاطفية داخل البنوك التجارية كما يلى :

- الاسئلة من (1-6) يقيس مدى توافر الثقة الادراكية فى الرئيس .
- الاسئلة من (7-11) يقيس مدى توافر الثقة الادراكية فى الزملاء .
- الاسئلة من (12-18) تقيس مدى توافر الثقة العاطفية فى الرئيس .
- الاسئلة من (19-25) تقيس مدى توافر الثقة العاطفية فى الزملاء .

الجزء الثانى : يقيس أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة فى الالتزام العاطفى من السؤال (26-32) ،  
الالتزام المستمر من السؤال (33-36) ، والالتزام المعيارى من السؤال ( 37 - 46 ) .  
الجزء الثالث : يقيس بعد أداء العاملين من السؤال ( 47-67 ) .

## 2/7 مجتمع وعينة البحث :-

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين فى البنوك التجارية المصرية . ويبلغ عددهم 83190 مفردة . (50)

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ، تم حساب حجمها بالإعتماد على المعادلة التالية : (51)

$$n = \frac{N}{(N - 1)e^2 + 1}$$

حيث : n حجم العينة ، N حجم المجتمع ، e الخطأ المسموح به .

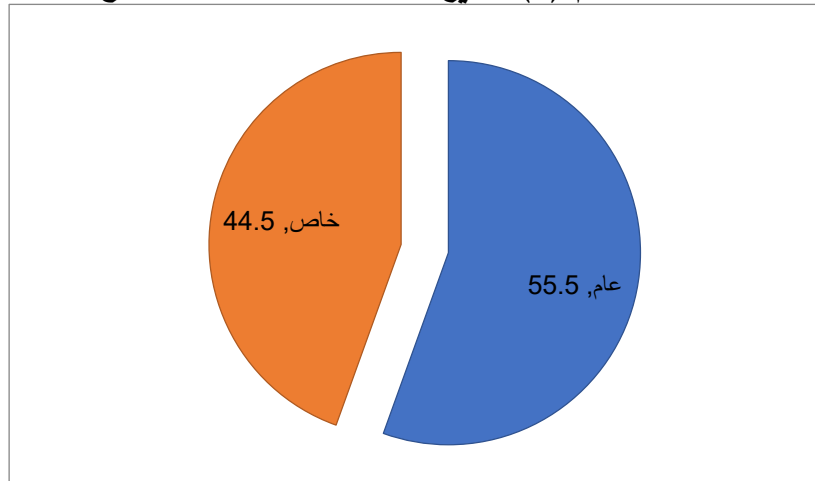
وبالتعويض فى المعادلة السابقة عن حجم المجتمع (N) بـ 83190 ، والخطأ المسموح به (e) بـ 0.05 ، فإن حجم العينة المطلوب يبلغ تقريبا 400 مفردة .

وقد تبين ان عدد العاملين من بنوك القطاع العام فى العينة بلغ 222 مفردة 55.5% فى حين ان عدد العاملين من بنوك القطاع الخاص بلغ 178 مفردة بنسبة 44.5% .

### جدول (1) توزيع مفردات العينة حسب القطاع

القطاع	العدد	%
عام	222	55.5
خاص	178	44.5
الاجمالى	400	100.0

### شكل رقم (2) توزيع مفردات العينة حسب القطاع





### 3/7 الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

إستخدم الباحث الحزمة الإحصائية فى العلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ( SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية ، وذلك من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية التالية : (52)

1- معامل ألفا – كرونباخ ومعامل الصدق الذاتى : للتحقق من خاصيتى الثبات والصدق

2- أساليب الاحصاء الوصفى : ويشمل ذلك :

- التكرارات والنسب المئوية ك لوصف خصائص عينة الدراسة
- المقاييس الإحصائية التلخيصية ( المتوسطات والانحرافات المعيارية ) : لتلخيص إجابات عينة الدراسة على فقرات استمارة الاستقصاء ، وترتيب فقرات كل متغير حسب درجة الموافقة

3- أساليب الاحصاء الاستدلالي : وهي تستخدم لاختبار فروض الدراسة ويشمل ذلك :

- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وهو يستخدم لدراسة العلاقة بين متغير تابع واكثر من متغير مستقل ، ويتم هذا التحليل من خلال :
- اختبار ف F- test لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار
- اختبارات ت T-test لاختبار معنوية العلاقة بين المتغير التابع وكل متغير مستقل على حدة .
- معامل التحديد ( R- Square ) لقياس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار ، حيث يبين نسبة التباين المفسر ، أى نسبة التباين ( او الاختلافات ) فى المتغير التابع التى تفسرها المتغيرات المستقلة المتضمنة فى نموذج الانحدار .
- اختبار ت لعينتين مستقلتين T- test لاختبار معنوية الفرق بين متوسطى فئتين .

### 4/7 اختبارات الثبات والصدق

يعنى الثبات Reliability : استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أى أنه يعطى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة .

أما الصدق Validity : فيقصد به أن اداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه ويمكن التحقق من صدق الاداة بعده طرف منها حساب معامل الصدق الذاتى Self- Validity ( وهو يساوى الجذر التربيعى لمعامل الثبات)

### الثبات :

تم إجراء اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا - كرونباخ ، وقد تبين ان قيمته بلغت 0.882 لمتغير الثقة الادراكية ، 0.913 لمتغير الثقة العاطفية .

كما بلغت 0.930 لمتغير الالتزام التنظيمي ، 0.905 لمتغير أداء العاملين . وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة ، حيث انها اكبر من 0.7 وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا ومن ثم يمكن القول بان اداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلى .

### الصدق :

بحساب معامل الصدق الذاتى لمتغيرات الدراسة تبين ان قيمته تساوى (0.9391) لمتغير الثقة الإدراكية ، (0.955) ولمتغير الثقة العاطفية كما بلغ (0.964) لمتغير الالتزام التنظيمي ، (0.951) لمتغير أداء العاملين وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة .

وبناء على النتائج السابقة يمكن الاستدلال على تحقق الثبات والصدق لأداة الدراسة

### جدول (2)

معامل الثبات والصدق للمتغيرات الدراسية

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتى
الثقة الادراكية	11	0.882	0.9391
الثقة العاطفية	14	0.913	0.955
الالتزام التنظيمي	24	0.930	0.964
اداء العاملين	21	0.905	0.951

### 4/7 الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

#### 1- بعدى الثقة الادراكية والعاطفية

يوضح جدول (3) الاحصاءات الوصفية ( الوسط الحسابى والانحراف المعياري ) لكل فقرة من فقرات الثقة التنظيمية ببعديها ثقة ادراكية وثقة عاطفية .

### جدول ( 3 )



## الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من الثقة الادراكية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
		<u>الثقة الادراكية</u>
0.881	3.53	أثق في افكار وراء رئيسي في العمل
0.901	4.03	يهتم رئيسي في العمل بتحقيق المبادئ المهنية والتفاني في العمل
1.088	3.43	جميع العاملين يحترمون رئيسي في العمل ويتقون به
1.008	3.66	يتسم رئيسي في العمل بكفاءة ومهارة في اداء وظيفته
1.125	3.46	يعمل رئيسي دائما على مشاركتي في حل المشكلات واتخاذ القرار
1.038	3.25	ينفذ جميع وعوده لنا
0.953	3.67	يستطيع الزملاء انجاز أعمالهم في مختلف الظروف
0.887	3.60	أثق في معلومات ومعارف زملائي في العمل
0.939	3.70	يملك زملائي في العمل المهارات اللازمة للأداء
0.869	3.70	أثق في خبرات زملائي في العمل
1.017	3.79	هناك تبادل معلومات بين الزملاء وتعاون مستمر بينهم
		<u>الثقة العاطفية</u>
1.116	3.29	اشارك رئيسي في العمل جميع آراءه وأفكاره ومشاعره
1.117	3.70	يمكنني التحدث مع رئيسي في العمل بسهولة كما انه يسمعي باهتمام
1.286	3.32	ساشعر بالحزن اذا تم نقل رئيسي المباشر لمكان آخر
1.110	3.48	علاقتي مع رئيسي في العمل قائمة على التوافق والمشاعر الايجابية
1.186	3.22	توجد علاقات اجتماعية متبادلة فيما بيننا
1.064	3.48	عندما اشارك مشكلاتي مع رئيسي فإنه يستجيب بشكل بناء
1.112	3.37	يوجد مشاركة فيما بيننا في المناسبات الاجتماعية
0.898	3.57	أقوم بمشاركة الافكار والمشاعر مع الزملاء
0.954	3.72	اتحدث بحرية مع زملائي عن مشاكلي ويصغون لي باهتمام
0.913	3.78	أشعر بالحزن اذا تم نقل احد من زملائي لمكان اخر
0.932	3.67	يحترم الزملاء مشاعر بعضهم البعض
1.037	3.45	يطلب الزملاء المساعدة من بعضهم البعض لحل مشاكلهم الشخصية
0.970	3.63	يوجد علاقات قوية بيننا داخل العمل
0.922	3.75	اشارك زملائي المناسبات الاجتماعية

وبين الجدول السابق موافقة معظم افراد العينة على جميع فقرات بعدى الثقة الادراكية والعاطفية ويبدو ذلك فى ارتفاع قيم الوسط الحسابى (أكبر من 3)

أ- بالنسبة لبعء الثقة الادراكية :

قد جاء ترتيب أهم الفقرات كما يلى :-

- يهتم رئيسى فى العمل بتحقيق المبادئ المهنية والتفانى فى العمل (الوسط الحسابى=4.03)
- هناك تبادل معلومات بين الزملاء وتعاون مستمر بينهم (الوسط الحسابى =3.79)
- اثق فى خبرات زملائى فى العمل ( الوسط الحسابى = 3.70 )

ب- بالنسبة للثقة العاطفية :

قد جاء ترتيب أهم الفقرات كما يلى:-

- أشعر بالحزن اذا تم نقل احد زملائى لمكان اخر ( الوسط الحسابى = 3.78 )
- اشارك زملائى فى المناسبات الاجتماعية (الوسط الحسابى = 3.75 )
- اتحدث بحرية مع زملائى عن مشاكل العمل ويصغون الى باهتمام (الوسط الحسابى = 3.72 )

2- بعد الالتزام التنظيمى :-

يوضح الجدول التالى الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابى والانحراف المعيارى) لكل فقرة من فقرات بعد (الإلتزام التنظيمى)



## جدول رقم (4)

الوسط الحسابى والانحراف المعياري لفقرات بعد الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	الفقرات
0.927	4.01	أشعر بالرغبة فى بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف البنك
0.974	4.03	أشعر بالفخر اثناء الحديث عن البنك الذى اعمل به
1.036	3.82	تتفق قيمي الشخصية مع قيم البنك
1.099	3.38	أعتبر مشاكل البنك هى مشاكل الشخصية
1.075	3.64	أرتبط عاطفيا بالبنك الذى اعمل به
1.110	3.31	اشعر بأننى اعمل فى جو عائلى
1.198	3.29	أشعر ان مشاكل البنك جزء من مشاكل الشخصية
0.897	4.00	أقبل أى مهام أكلف بها من قبل البنك لضمان إستمرارية العمل
1.014	3.60	أشعر بالرضا بما يحقق البنك لى من منافع
0.915	4.07	أهتم بمستقبل البنك الذى اعمل به
1.233	3.41	لا ارغب فى الانتقال لاي بنك اخر لانه لن يوفر لى المزايا الحالية
0.843	4.15	اقوم بتنفيذ المهام الموكلة الى طبقا لمعايير الجودة المحددة بالبنك
0.886	4.04	تتفق ثقافة البنك مع عادات وتقاليد المجتمع
1.268	2.36	انتقالى للعمل فى اى مؤسسة اخرى يعد عملا غير اخلاقيا
0.994	3.57	تربطنى بزملائى علاقة صداقة قوية تؤدى الى التزامى فى العمل
1.025	3.72	للبنك الذى اعمل به صورة ايجابية فى ذهن العملاء لذلك فهو يمثل فرصة جيدة للعمل
1.254	2.99	ساشعر بالذنب اذا تركت العمل بالبنك
1.065	3.67	أدين للبنك الذى اعمل به لانه يقدم لى العديد من الامتيازات والمنافع
0.779	4.34	احترم قيم واخلاقيات العمل
1.009	4.00	هناك انتماء وولاء لمكان العمل
0.902	3.79	يوجد تنسيق ومقاومة مع زملائى

ويتضح من الجدول السابق موافقة معظم افراد العينة على غالبية فقرات بعد الالتزام التنظيمي ويبدو ذلك فى ارتفاع قيم الوسط الحسابى ( اكبر من 3 ) وقد جاء ترتيب أهم تلك الفقرات كما يلى :-



-أحترم قيم واخلاقيات العمل.

-أهتم بمستقبل البنك الذى اعمل به.

-أقوم بتنفيذ المهام الموكلة الى طبقا لمعايير الجودة المحددة بالبنك.

3- بعد أداء العاملين :يوضح الجدول التالى الإحصاءات الوصفية(الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لكل فقرة من فقرات بعد أداء العاملين

جدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد أداء العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.710	4.34	اقوم بانجاز الاعمال بدقة
0.729	4.32	أقدم للعملاء خدمة مميزة
0.792	4.19	لدى القدرة على ترتيب أولوياتى فى العمل
0.704	4.20	اقوم باختيار الاجراءات المناسبة وفقا لطبيعة الأعمال الموكلة لى
0.720	4.41	أحرص على أداء المهام الوظيفية بدون اخطاء
1.020	4.81	أشارك فى وضع الاهداف القائمة وفى تنفيذها
1.052	4.16	التزم باوقات العمل الرسمية
1.071	3057	اشارك فى وضع الخطط وتنفيذها
0.729	4.14	لدى مهارة حل مشكلات العمل
0.869	3.95	لدى مهارة التفاعل مع المواقف المحرجة
0.860	1.20	يمكننى البقاء بعد اوقات العمل الرسمية اذا تطلب العمل ذلك
0.818	4.15	اقوم بانجاز مهماتى الوظيفية فى الوقت المحدد
0.758	4.23	أحافظ على وقت العمل واحرص على عدم ضياعه
1.189	3.49	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع امكانيات وقدرات العاملين فى البنك
0.954	3.86	يتم التنسيق مع الزملاء لاداء العمل والتفاوض فيما بيننا
0.895	4.01	لدى معرفة كاملة بسياسات البنك
0.830	4.18	لدى القدرة على التعامل مع رؤسائى بشكل مناسب
0.824	4.24	لدى مهارة الاتصال مع العملاء والتعامل معهم بشكل مرضى
0.913	4.07	أؤدى مهامى الوظيفية بدون الحاجة الى اشراف ومتابعة مستمرة
0.690	4.50	التزم بقوانين العمل بالبنك



ويتبين من الجدول السابق موافقة معظم العينة على جميع فقرات بعد اداء العاملين ويبدو ذلك فى ارتفاع قيم الوسط الحسابى ( اكبر من 3 ) وقد جاء ترتيب أهم تلك الفقرات كما يلى :

- التزم بقوانين العمل بالبنك .
- احرص على اداء المهام الوظيفية بدون اخطاء .
- اقوم بانجاز الاعمال بدقة .

#### ثامنا : اختبار فروض الدراسة :

يتناول هذا الجزء نتائج اختبار صحة فروض البحث وذلك على النحو التالى :-

الفرض الاول : "توجد علاقة معنوية بين الثقة الإدراكية والعاطفية والإلتزام التنظيمى فى البنوك التجارية المصرية".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression** ويوضح الجدول التالى نتائج التحليل .

#### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذى يوضح العلاقة بين الثقة (الادراكية و العاطفية) والالتزام التنظيمى

اختبارات T-test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
المعنوية sig	القيمة المحسوبة			
0.000	7.144	0.423	0.393	الثقة العاطفية
0.000	4.124	0.244	0.247	الثقة الادراكية
			129.105 0.000	المعنوية الكلية للنموذج قيمة (ف) المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
			0.394 0.628	القوة التفسيرية معادل التحديد (R <sup>2</sup> ) معامل الارتباط المتعدد (R)

من الجدول السابق يتضح ما يلي :-

• معنوية نموذج الانحدار :

اشارت نتيجة اختبار (f) الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعد معنويا وذا دلالة احصائية ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية اقل من (0.05) ، ومن ثم فانه يوجد علاقة معنوية بين كل من الثقة (الادراكية والعاطفية ) والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.394 ، أى أن المتغيرات المستقلة (الثقة الادراكية والثقة العاطفية) تفسر حوالى 40 % من التباين فى المتغير التابع ( الالتزام التنظيمي ) .

• وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.628 ، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة ( الثقة الادراكية والعاطفية ) والالتزام التنظيمي كمتغير تابع .

• معنوية المتغيرات المستقلة :-

بفحص نتائج اختبار ( T ) لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة تبين ما يلي :-

- توجد علاقة معنوية بين الثقة الادراكية والالتزام التنظيمي حيث ان قيمة مستوى المعنوية لاختبار (T) اقل من ( 0.05 ) وتشير الاشارة الموجبه لمعامل الانحدار (0.247) الى ان العلاقة بين المتغيرين هى علاقة طردية.

- توجد علاقة معنوية بين الثقة العاطفية والالتزام التنظيمي حيث ان قيمة مستوى المعنوية لاختبار (T) اقل من (0.05) وتشير الاشارة الموجبه لمعامل الانحدار (0.393) الى وجود علاقة طردية بين المتغيرين .

ومن خلال قيم معادلات بيتا ( Beta ) يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية وفقا للأهمية النسبية كما يلي :-

1- الثقة العاطفية حيث ان معامل بيتا = (0.423)

2- يليها الثقة الادراكية بمعامل بيتا = (0.244)

أى أن الثقة العاطفية أكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي من الثقة الادراكية فى البنوك التجارية المصرية .



ولاختبار العلاقة بين ابعاد كل من الثقة ( الادراكية والعاطفية ) والالتزام التنظيمي تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل .

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد والذي يوضح علاقة ابعاد كل من الثقة الادراكية والعاطفية بالالتزام التنظيمي

اختبار T		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig	القيمة المحسوب T			
0.005	2.849	0.174	0.146	الثقة الادراكية فى الرئيسى
0.003	2.974	0.152	0.138	الثقة الادراكية فى الزملاء
0.980	0.138	0.009	0.006	الثقة العاطفية فى الرئيسى
0.000	8.555	0.458	0.431	الثقة العاطفية فى الزملاء
82.024 0.000				المعنوية الكلية للنموذج : قيمة فى المحسوبة (F) المعنوية (sig)
0.454 0.674				القوة التفسيرية : 3- معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) 4- معامل الارتباط المتعدد (R)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلى :-

• معنوية نموذج الانحدار ك

أشارت نتيجة اختبار ف (F-test) الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية حيث ان قيمة مستوى المعنوية اقل من 0.05 .

وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.454 أى ان المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج (الثقة الإدراكية فى الرئيس ، الثقة الادراكية فى الزملاء ، الثقة العاطفية فى الرئيس ، الثقة العاطفية فى الزملاء) تفسر 45.4 % من التباين فى المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.674 ، وهى تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج -مجتمعه - والمتغير التابع.

• معنوية المتغيرات المستقلة :

بفحص نتائج اختبار ت T-test ( لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة ) تبين ما يلي :-

- توجد علاقة معنوية بين الثقة الادراكية فى الرئيس والالتزام التنظيمى حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار ت اقل من 0.05 وتشير الاشارة الموجبة لمعادل الانحدار الى ان العلاقة بين المتغيرين هى علاقة طردية .

- توجد علاقة معنوية بين الثقة الادراكية فى الزملاء والالتزام التنظيمى حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار ت اقل من 0.05 وتشير الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار الى ان العلاقة بين المتغيرين هى علاقة طردية .

- لا توجد علاقة معنوية بين الثقة العاطفية فى الرئيس والالتزام التنظيمى حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار ت اكبر من 0.05 .

- توجد علاقة معنوية بين الثقة العاطفية فى الزملاء والالتزام التنظيمى حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار ت اقل من 0.05 وتشير الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار الى أن العلاقة بين المتغيرين هى علاقة طردية .

ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية وفقا للاهمية النسبية كما يلي :-

1- الثقة العاطفية فى الزملاء ( بيتا = 0.458 )

2- الثقة الادراكية فى الرئيس ( بيتا = 0.152 )

3- الثقة الادراكية فى الزملاء ( بيتا = 0.174 )

وبناء على النتائج السابقة فانه يتم قبول الفرض الاول الذى ينص على انه توجد علاقة معنوية بين الثقة (الادراكية والعاطفية ) والالتزام التنظيمى فى البنوك التجارية المصرية .

الفرض الثانى :-

"توجد علاقة معنوية بين الثقة ( الادراكية والعاطفية ) وأداء العاملين فى البنوك التجارية المصرية".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression ويوضح الجدول التالى نتائج التحليل .



جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذى يوضح العلاقة بين الثقة الادراكية والعاطفية وأداء العاملين

اختبارات test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (sig )	القيمة المحسوبة (T)			
0.094	1.681	0.117	0.090	الثقة الادراكية
0.000	4.312	0.301	0.213	الثقة العاطفية
			37.139 0.000	المعنوية الكلية للنموذج قيمة ( ف ) المحسوبة (F) المعنوية (sig )
			0.158 0.397	القوة التفسيرية معامل الانحدار (R <sup>2</sup> ) معامل الارتباط المتعدد (R)

من الجدول السابق يتضح ان :-

- معنوية نموذج الانحدار :

اشارت نتيجة اختبار (F) الى ان نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية اقل من (0.05) .

وبلغت قيمة معادل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.158 ، أى ان المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج (الثقة الادراكية والعاطفية ) تفسر 15.8% من التباين فى المتغير التابع ( أداء العاملين ) وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.397 ، وهى تشير الى وجود علاقة إرتباط متوسط بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج والمتغير التابع .

• معنوية المتغيرات المستقلة :

بفحص نتائج اختبار (T) (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة ) تبين ما يلى :-

- توجد علاقة معنوية بين الثقة العاطفية واداء العاملين حيث ان قيمة مستوى المعنوية لاختبار (T) اقل من 0.05 وتشير الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار ( 0.213 ) الى ان العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية .

- لا توجد علاقة معنوية بين الثقة الادراكية واداء العاملين حيث ان قيمة مستوى المعنوية

لاختبار (T) اكبر من 0.05

ومن خلال قيم معاملات بيتا (Beta) تبين ان المتغير المستقل الوحيد المؤثر فى اداء العاملين

هو الثقة العاطفية وبلغت قيمة ( بيتا = 0.301)

ولاختبار العلاقة بين ابعاد كل من الثقة (الادراكية والعاطفية) وأداء العاملين تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل .

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد والذي يوضح العلاقة بين أبعاد الثقة ( الادراكية والعاطفية ) واداء العاملين

اختبار (T)		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (Sig )	القيمة المحسوبة (T)			
0.001	3.317	0.248	0.159	الثقة الادراكية فى الرئيس
0.241	1.174-	0.73-	0.051-	الثقة الادراكية فى الزملاء
0.730	0.345-	0.027-	0.015-	الثقة العاطفية فى الرئيس
0.000	5.083	0.33	0.239	الثقة العاطفية فى الزملاء
22.085 0.000		المعنوية الكلية للنموذج قيمة ( ف ) المحسوبة (F) المعنوية (sig)		
0.183 0.428		القوة التفسيرية معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) معامل الارتباط المتعدد (R)		

ومن الجدول السابق يتضح ما يلى :

• معنوية نموذج الانحدار :

اشارت نتيجة اختبار ف F- test الى أن نموذج الإندار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية حيث ان قيمة مستوى المعنوية اقل من 0.05 .

وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.183 اى ان المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج (الثقة الادراكية فى الرئيس ، الثقة الادراكية فى الزملاء ، الثقة العاطفية فى الرئيس ، الثقة العاطفية فى الزملاء ) تفسر 18.3 % من التباين فى المتغير التابع ( أداء العاملين ) .

وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.428 وهى تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع .

• معنوية المتغيرات المستقلة :

بفحص نتائج اختبار ت T-test ( لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة ) تبين ما يلى :-



- توجد علاقة معنوية بين الثقة الادراكية فى الرئيس وأداء العاملين حيث ان قيمة مستوى المعنوية لاختبار ت اقل من 0.05 وتشير الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار الى ان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية .
  - توجد علاقة معنوية بين الثقة الادراكية فى الزملاء وأداء العاملين حيث ان قيمة مستوى المعنوية لاختبار ت اكبر من 0.05 .
  - لا توجد علاقة معنوية بين الثقة العاطفية فى الرئيس وأداء العاملين حيث ان قيمة مستوى المعنوية لاختبار ت اكبر من 0.05
  - توجد علاقة معنوية بين الثقة العاطفية فى الزملاء وأداء العاملين حيث ان قيمة مستوى المعنوية لاختبار ت اقل من 0.05 وتشير الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار الى ان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية .
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية وفقا للاهمية النسبية كما يلى :-

1- الثقة العاطفية فى الزملاء ( بيتا = 0.333 )

2- الثقة الادراكية فى الرئيس ( بيتا = 0.248 )

وبناء على النتائج السابقة فانه يتم قبول الفرض الاول الذى ينص على أنه توجد علاقة معنوية بين الثقة (الادراكية والعاطفية ) الإلتزام التنظيمى فى البنوك التجارية المصرية .  
وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الثانى قبولاً جزئياً و الذى ينص على انه "توجد علاقة معنوية بين الثقة (الإدراكية والعاطفية) وأداء العاملين فى البنوك التجارية المصرية".



الفرض الثالث : -

توجد إختلافات معنوية بين البنوك التجارية فى القطاعين العام والخاص من حيث متغيرات الدراسة .

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

1/3 - توجد إختلافات معنوية بين البنوك التجارية فى القطاعين العام والخاص من حيث الثقة (الإدراكية والعاطفية )

2/3 - توجد إختلافات معنوية بين البنوك التجارية المصرية فى القطاعين العام والخاص من حيث الإلتزام التنظيمى .

3/3 - توجد إختلافات ذات معنوية بين البنوك التجارية المصرية فى القطاعين العام والخاص من حيث أداء العاملين .

ولاحتمار هذه الفروض تم الاعتماد على اسلوب اختبار ( ت ) T- test لعينتين مستقلين كما يلي :-

اولا: اختبار الفرض الفرعى الاول:

وذلك للمقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث متغيرات الثقة الادراكية والثقة العاطفية تم الاعتماد على اختيار ( T ) كما يلي :-

جدول رقم ( 10 )

نتائج اختبار ( T ) للمقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث متغيرات كل من الثقة (الادراكية والعاطفية)

اختبار ( ت ) T-test		قطاع خاص		قطاع عام		المتغيرات
المعنوية	القيمة	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	
0.703	0.382-	0.843	3.57	0.756	3.54	الثقة الادراكية فى الرئيسى
0.062	1.873	0.825	3.62	0.642	3.75	الثقة الادراكية فى الزملاء
0.046	2.002-	0.920	3.51	0.910	3.33	الثقة العاطفية فى الرئيس
0.142	1.471	0.742	3.59	0.681	3.69	الثقة العاطفية فى الزملاء

الجدول السابق يبين

1-عدم وجود اختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث المتغيرات التالية:-

- الثقة الادراكية فى الرئيس .
- الثقة الادراكية فى الزملاء .
- الثقة العاطفية فى الزملاء .



حيث أشارت نتيجة اختبار (T) الى ان الفرق بين المجموعتين ( القطاع العام ، القطاع الخاص ) يعتبر غير معنوي وليس ذو دلالة احصائية (مستوى المعنوية اكبر من 0.05) .

2- وجود إختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث الثقة العاطفية فى الرئيس حيث اشارت نتيجة اختبار (T) الى ان الفرق بين المجموعتين معنويا ( مستوى المعنوية اقل من 0.05 ) وتعتبر الثقة العاطفية فى الرئيس فى القطاع الخاص اكبر من القطاع العام وفقا لقيمة الوسط الحسابى.

أى انه لا يوجد اختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث ( الثقة الادراكية فى الرئيس ، الثقة الادراكية فى الزملاء ، الثقة العاطفية فى الزملاء ) بينما يوجد اختلاف بين القطاعين من حيث الثقة العاطفية فى الرئيس وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعى الاول قبولاً جزئياً .

ثانيا : باختبار الفرض الفرعى الثانى وذلك للمقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث متغير

الإلتزام التنظيمى تم الاعتماد على اختيار (T) كما يلى :-

جدول ( 11 )

نتائج اختبار (T) للمقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث المتغيرات المكونة للإلتزام التنظيمى

اختبار ( ت ) T-test		قطاع خاص		قطاع عام		المتغيرات
المعنوية Sig	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	
0.000	5.27	0.858	3.40	0.714	3.82	الالتزام العاطفى
0.000	2.50	0.819	3.53	0.730	3.95	الالتزام المستمر
0.000	3.31	0.654	3.48	0.578	3.80	الالتزام المعيارى

يوضح الجدول السابق وجود اختلاف بين القطاعين العام والخاص فيما يخص الإلتزام العاطفى ، المستمر ، والمعيارى ، حيث اشارت نتيجة اختبار (T) الى أن الفرق بين القطاعين معنويا وذو دلالة إحصائية (مستوى معنوية اقل من 0.05) .

- ويزيد الإلتزام التنظيمى بصفة عامة فى القطاع العام اكثر من القطاع الخاص وفقا لقيم الوسط الحسابى وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعى الثانى .

ثالثا : اختبار الفرض الفرعى الثالث وذلك للمقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث متغير  
 اداء العاملين تم الاعتماد على اختبار (T) كما يلى :-

جدول رقم ( 12 )

نتائج اختبار (T) للمقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث اداء العاملين

اختبار ( ت ) T-test		قطاع خاص		قطاع عام		المتغيرات
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.165	1.393	0.585	4.17	0.556	4.25	جودة العمل
0.003	2.976	0.574	3.88	0.598	4.05	حجم العمل
0.535	0.621	0.639	4.17	0.573	4.21	المعرفة والالتزام

يوضح الجدول السابق :-

1- وجود اختلاف بين القطاعين العام فيما يخص حجم العمل فقط كأحد متغيرات أداء العاملين حيث أشارت نتيجة اختبار (T) الى ان الفرق بين المجموعتين معنويا وذو دلالة إحصائية ( مستوى المعنوية أقل من (0.05) . ويعتبر حجم العمل فى القطاع العام أكبر من القطاع الخاص وفقا لقيم الوسط الحسابي .

2- عدم وجود إختلاف بين القطاعين العام والخاص فيما يخص جودة العمل ، والمعرفة والالتزام بالعمل حيث اشارت نتيجة اختبار ( T ) الى ان الفرق بين المجموعتين غير معنويا وليس ذو دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من 0.05 )

وبالتالى يتم قبول الفرض الفرعى الثالث قبولاً جزئياً والذي ينص على " توجد إختلافات معنوية بين البنوك التجارية المصرية فى القطاعين العام والخاص من حيث أداء العاملين " .

وبالتالى يمكن قبول الفرض الثالث قبولاً جزئياً والذي ينص على " توجد إختلافات معنوية بين البنوك التجارية المصرية فى القطاعين العام والخاص من حيث متغيرات الدراسة "



## تاسعا : النتائج والتوصيات :-

### 1/9 النتائج :

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية الى النتائج التالية :

#### 1- النتائج الخاصة بالعلاقة بين كل من الثقة ( الادراكية والعاطفية ) والالتزام التنظيمي :

1/1 - توجد علاقة طردية بين كل من الثقة (الادراكية والعاطفية) والالتزام التنظيمي للعاملين.

وتعتبر الثقة العاطفية اكثر تاثيرا على الإلتزام التنظيمي من الثقة الإدراكية فى البنوك التجارية المصرية . ويرجع ذلك الى أهمية الروابط العاطفية بين العاملين والتي تؤدي الى زيادة الشعور بالأمان الوظيفي وحب العمل والإنتماء للموظيفة ، وبالتالي الإلتزام تجاه الوظيفة والمنظمة ككل .

2/1 - توجد علاقة معنوية بين أبعاد كل من الثقة ( الادراكية ، والعاطفية ) والإلتزام التنظيمي ،ويمكن ترتيب هذه الابعاد وفقا لأهميتها النسبية فى التأثير على الإلتزام التنظيمي كما يلي :-

1- الثقة العاطفية فى الزملاء .

2- الثقة الادراكية فى الرئيس

3- الثقة الادراكية فى الزملاء .

ولا توجد علاقة إرتباط بين بعد الثقة العاطفية فى الرئيس والالتزام التنظيمي .حيث تشكل الثقة العاطفية فى الزملاء الأهمية الكبرى فى التأثير على التزام العاملين تجاه المنظمة .وذلك طبقا لأراء العينة.

#### 2 - النتائج الخاصة بالعلاقة بين كل من الثقة ( الادراكية والعاطفية ) واداء العاملين :

1/2- توجد علاقة طردية بين الثقة العاطفية واداء العاملين بينما لا توجد علاقة معنوية بين الثقة الإدراكية وأداء العاملين .

2/2- توجد علاقة طردية بين الثقة الادراكية فى الرئيس وأداء العاملين، وكذلك بين الثقة العاطفية فى الزملاء وأداء العاملين .

بينما لا توجد علاقة معنوية بين الثقة الادراكية فى الزملاء وأداء العاملين وكذلك لا توجد ايضا علاقة معنوية بين الثقة العاطفية فى الرئيس واداء العاملين ، وذلك طبقا لإتجاهات العينة.

ويمكن ترتيب هذه الأبعاد وفقا لأهميتها كما يلي :

- الثقة العاطفية في الزملاء أكثر تأثيرا في أداء العاملين .
- يليها الثقة الإدراكية في الرئيس

3 - النتائج الخاصة بالاختلافات بين بنوك القطاع العام والخاص من حيث متغيرات الدراسة ، تم التوصل الى ما يلي :-

1/3 - لا يوجد إختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث :

- الثقة الإدراكية في الرئيس .
- الثقة الإدراكية في الزملاء .
- الثقة العاطفية في الزملاء .

بينما يوجد إختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث الثقة العاطفية في الرئيس وتزداد في القطاع الخاص أكثر من القطاع العام ، وذلك طبقا لأراء العينة.

2/3 - وجود إختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث أبعاد الالتزام التنظيمي ( الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري ) ويزيد الالتزام التنظيمي بصفة عامة في القطاع العام أكثر من القطاع الخاص .

3/3 - وجود إختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث بعد واحد من أبعاد أداء العاملين وهو حجم العمل فقط . ويعتبر حجم العمل في القطاع العام أكبر من القطاع الخاص وفقا لقيم الوسط الحسابي. وعدم وجود إختلاف بين القطاعين العام والخاص فيما يخص بعدي (جودة العمل ، والمعرفة ، والالتزام بالعمل )، وذلك طبقا لإتجاهات عينة البحث.



### ثانيا : التوصيات :

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم الثقة الادراكية والعاطفية لتعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين وتحسين أداؤهم الوظيفي من خلال:-

1- تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين من خلال زيادة درجة الثقة الادراكية بين العاملين في البنوك على كافة المستويات وذلك عن طريق المشاركة الفعالة بين كافة المستويات الادارية الادارية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتبادل المعلومات فيما بينهم وباستمرار وبما يؤدي ايضا الى تحسين أداء العاملين .

2- دعم الثقة العاطفية في الرؤساء من خلال : ( مشاركته للعاملين جميع افكارهم ومشاعرهم والاصغاء اليهم وباهتمام ، ومحاولة المشاركة المستمرة بين الرئيس والعاملين في كافة المناسبات الاجتماعية). بما يؤدي الى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي وكذلك مستوى اداء العاملين في قطاع البنوك بصفة عامة والقطاع الخاص بصفة خاصة.

3- تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين في بنوك القطاع الخاص والشعور بالرضا بما يحققه البنك من منافع للعاملين ، ودعم علاقات قوية بين العاملين على كافة المستويات الادارية بما يمنح شعور الولاء والانتماء للعاملين تجاه البنوك التي يعملون بها .

4- أهمية قيام المديرين في البنوك بتنمية الشعور لدى العاملين بأهميتهم ، وتقدير مجهوداتهم وقدراتهم الوظيفية ودعم العلاقات الإنسانية والإجتماعية مع رؤسائهم ومشاركتهم في حل مشكلاتهم الاجتماعية والشخصية .

5- الاهتمام بتحسين مستوى اداء العاملين بالبنوك من خلال تنسيق المجهودات بين العاملين وتحقيق مبدأ المساواة في العمل والانجازات والمكافآت وغرس قيم العمل والإلتزام التنظيمي لدى العاملين وتفعيل قنوات الاتصال فيما بينهم على كافة المستويات الإدارية بالبنوك .

6- التركيز على الإستراتيجيات التي من شأنها تحسين مستوى أداء العاملين في البنوك من خلال :-

المشاركة بين كافة المستويات الادارية في تحديد الاهداف، وتنفيذ العمل، وفقا للخطط والبرامج المحددة .

- الإلتزام بقواعد ونظم العمل مع وجود مرونة في إنجاز البرامج والخطط المحددة .
- تطوير بيئة العمل اللازمة لتوفير مناخ وظيفي ملائم لمتطلبات انجاز المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد وبصفة خاصة ما تواجهه البنوك حاليا في توفير

- المستلزمات اللازمة لمواجهة جائحة كورونا ( COVID.19 ) لتوفير عنصر الامان الوظيفي  
للعاملين وللمعملاء وحمياتهم صحيا ونفسيا .
- الالتزام بجودة الاداء الوظيفي بما يساعد في تحسين مستوى اداء العاملين بالبنوك .
- 7- دعم الثقة ( الادراكية والعاطفية ) داخل البنوك من خلال العمل بروح الفريق والاشراف  
الذاتي والثقة المتبادلة على كافة المستويات الادارية .



### قائمة المراجع

1- Ferda Erdem & Jaset ozen (2003), "cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance", Team performance Management an international Journal, Vol 9, No. 516.

2- أحمد بن حسن الزهراني (2012) ، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الادارى الابداعى ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى السعودية .

3- Hamid Reza oreyzi & Hajar Barati, (2013), "Impact of cognitive and affective trust on commitment to change: A mediation analysis", Journal of Basic and Applied Scientific research, Vol, 13, No. 9.

4- Kim, D.J., (2005), "cognition based versus affect based trust determinations in a commerce" Twenty- Sixth international congress on information system.

5- Fedra Erden & Janset ozen, (2003).

6- عهود فلاح الهبة، رايت سلامة السعود (2018) درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الاكاديمية فى جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الابداعى للعاملين بها الجامعة الاردنية للعلوم التربوية ، المجلة التربوية الاردنية ، المجلد الثالث ، العدد الثالث .

7- Qing Miao, and others, (2015), "The impact of participative leadership on Job performance and organizational citizenship behavior. Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust, the international Journal of H.R.M, Vol. 25, No. 20.



8- محمد جودت محمد فارس ، (2014) ، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية عن جامعة الازهر - غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد الثاني والعشرون ، العدد الثاني

9- Hamid Peza & Hajar Barati, (2013), op. cit.

10- Peter swift, (2013), "The impact of affective and cognitive trust on Knowledge sharing and organizational learning", The Learning organization, vol. 2, No. 1.

11- Susanne Braun, and other, (2013), Transformational leadership, Job satisfaction and team performance, a multi level mediation model of trust", the leadership quarterly, Vol. 24.

12- Shown Bake and others, (2007), "Trust in leadership. A multi-level review and integration", the leadership quarterly, science Direct, vol. 18.

13- رامى جمال يوسف واخرون (2006) درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الاكاديمية فى الجامعات الاردنية الرسمية ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الاردنية ، كلية الدراسات العليا

14-Fedra Erdem&Janset Ozen,(2003),op.cit.

15-Daniel Mcallister,(1995),"Affect and cognition –based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations, Academy of management journal, Vol 38,No.1.

16- محمود السيد إمام 2019 أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين ك دراسة ميدانية على شركات السياحة فئة أ بالقاهرة ، مجلة اقتصاديات المال والاعمال ، المجلد (3) العدد (1).



17- عبد المحسن جوده & شيروان نوري سعيد ( 2016 ) دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، مجلد 40 العدد 1 .

18- يوسف ابراهيم الحبشى ، محمد اسماعيل الجحاص ( 2016 ) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات العسكرية بقطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، مجلد 24 العدد 4 .

19- محمد بهاء الدين عبد المنعم ، (2016) تأثير تطبيق العدالة الاجرائية على شعور العاملين بالالتزام التنظيمي : دراسة مقارنة بين البنوك التجارية الحكومية والخاصة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس كلية التجارة ، العدد الرابع.

20-Aditya Simha&Agata Stachowiz,(2015),”The effect of ethical climates on trust on supervisor and trust on organization in a polish context , Management Decision ,vol.53,No.1.

21- الزهرة بين بركبة ، طارق بن قسبي (2015) محددات الاداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بدربكة ، مجلة الباحث ، العدد (15)

22- زكية مقيري د. نعيمة حياوي 2014 ، اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، مجلة الدراسات الادارية جامعة البصرة ، كلية الادارة والاقتصاد ، مجموعة 7 ، العدد 13

23- أحمد محمد بنى عيسى & رياض احمد أبا زيد ، ( 2014 ) دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة العلوم الادارية ، المجلد 41 العدد 2 .

24- Clement Bell & thumb M Joli, (2014), "The effect of participative leadership on organizational commitment compacting its effects on two gender groups among bank clerks", African Journal of business management, vol8, No.12.

25- Dustch, M. & leviathan, D.,(1973) " The resolution of conflict: Constructive and destructive process", New Haven; yale university press.

- 26 - عهود فلاح الهبة ، راتب سلامة السعود ، مرجع سبق ذكره ص 256
- 27- Cook, J., & Wall, T. (1980), Attitude measures of trust, organizational commitment and personal need, Journal of occupational psychology.
- 28- Serve M., & fuller. M., (2005)," The reciprocal nature of trust "journal of organizational behavior, vol. 1, No. 26.
- 29- صبيحة قاسم هاشم ، على رزاق العابدين ، ( 2010 ) أثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الاداء الموازنة - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12 العدد الاول .
- 30- Damrel Mcallister, Op. cit.
- 31- Zigler, C.V., (2007), "Investigating interactions of trust and interest similarity", Decision support system, Vol. 43. No.2
- 32- Wang S., et al., (2010), "The role of Mentor trust and prolege internal locus of control, informal Mentoring relationship", Journal of Applied psychology, Vol 95.
- 33- Daniel J, McAllister, op. cit, P. 20.
- 34-Ibid, p. 26.
- 35- Coloquitt, J. A., et al., (2007), "Trust, Trustworthiness and trust propensity", Journal of Applied psychology, Vol. 92.
- 36- Derkis, K. T., & Ferin D.L., (2002) Trust in leadership: Meta- analytic findings and implications for research and practice", Journal of Applied psychology, No. 87.
- 37- محمد جودت محمد فارس ، مرجع سبق ذكره ص 170 .



38- Den Hartog, (2007), "The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance, Journal of Applied psycrology, Vol. 92.

39- محمد جلال سليمان صديق (2005) ، اثر الثقة التنظيمية على ادراك العاملين لادارة المعرفة فى البنوك التجارية ، المجلة التجارية المصرية كلية التجارة ، جامعة المنصورة .

40- Meyer Jp., Allen Nj, (1993), "Commitment to organizations and occupations: extention and test of three component conceptualization", J. Appl. Psychol, 78

41- Hamid Reza & Hajar Barati, op. cit, p.69

42- محمود الشنطى، ( 2017 )، العلاقة بين الانماط القيادية والإلتزام التنظيمى ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد السابع ، العدد 2 .

43- Bulfour, D.L., & Wechsler B, (1996) "organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations " Public productivity and Management review, vol.19, No. 1

44- محمود السيد محمود امام 2014 ، مرجع سبق ذكره ص. 282

45- محمود أحمد الخطيب ، ادارة الموارد البشرية – ادارة البشر فى عصر العولمة والاقتصاد الالكترونى ، سلسلة المعرفة الادارية (2)

46- رانيا ابو عوض، (2015) ، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفى ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصى ، فلسطين

47 - عبد الحق ابراهيم ، احمد ابو سن ،(2016)، أثر الصراع التنظيمى على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية دراسة حالة على المصارف التجارية العاملة فى ولاية الخرطوم ، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد 17 العدد 1 .

- 48- سعد الفقى (2012) ، الالتزام التنظيمى وعلاقته بالاداء الوظيفى ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية ،الرياض .
- 49- عصمت سيد سليمان ،(2014) ،"واقع ممارسة التعلم التنظيمى في المستشفيات الحكومية وعلاقته بالاداء الوظيفى للعاملين" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،العدد الرابع .
- 50- التقرير السنوى للبنوك (2019)
- 51- الصياد جلال مصطفى ، مصطفى جلال ،(2003) ،المعاينة الاحصائية ، مكتبة عين شمس القاهرة .
- 52- عز حسن عبد الفتاح ، (2008) ، مقدمة فى الاحصاء الوصفى والاستدلالي باستخدام spss (الرياض : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع )



بسم الله الرحمن الرحيم

اخى الفاضل .....

اختي الفاضلة .....

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية تتعلق بتحديد مدى توافر عنصرالثقة بين العاملين على كافة المستويات الادارية وتأثير الثقة على ادأؤهم الوظيفى ودرجة التزامهم التنظيمى . لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على الاسئلة التى يحتويها هذا الاستبيان مؤكدة لكم بأن اجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمى فقط .

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،،

د/ نهال محمد علام

مدرس بكلية تجارة وادارة الاعمال

جامعة حلوان

اولا : بيانات شخصية

- الاسم بالكامل ( اختياري ) .....
- الوظيفة .....
- الادارة والمستوى الادارى .....
- اسم البنك .....

بنك قطاع عام ( ) قطاع خاص ( )

ثانيا : أرجو من سيادتكم تظليل الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم عن مدى وجود ثقة ( ادراكية وعاطفية ) بين العاملين والرئيس ، وبين العاملين بعضهم البعض واثر ذلك على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي .

درجة الموافقة					العبارة
غير موافق	على الاطلاق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	
0	0	0	0	0	الثقة الادراكية فى الرئيس 1- اتق فى افكار وراء رئيسى فى العمل
0	0	0	0	0	2- يهتم رئيسى ف العمل بتحقيق المبادئ المهنية والتفانى فى العمل
				0	3- جميع العاملين يحترمون رئيسى فى العمل ويثقون فيه
0	0	0		0	4- يتسم رئيسى فى العمل بالكفاءة والمهارة فى اداء وظيفته
0	0	0	0	0	5- يعمل رئيسى دائما على مشاركتى فى حل المشكلات واتخاذ القرارت
0	0	0		0	6- ينفذ جميع وعوده لنا
0			0	0	الثقة الادراكية فى الزملاء 7- يستطيع الزملاء انجاز اعمالهم فى مختلف الظروف
	0	0	0	0	8- أتق فى معلومات ومعارف زملائى فى العمل
0		0	0	0	9- يمتلك زملائى فى العمل المهارات اللازمة للاداء
0	0	0	0	0	10- اتق فى خبرات زملائى فى العمل
0	0	0	0	0	11- هناك تبادل معلومات بين الزملاء وتعاون مستمر بينهم
0	0	0	0	0	الثقة العاطفية فى الرئيس 12- أشارك رئيسى فى العمل جميع اراءه وافكاره ومشاعره
0	0	0	0	0	13- يمكننى التحدث مع رئيسى فى العمل بسهولة كما انه يسمنى باهتمام



درجة الموافقة					العبارة
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما	
0	0	0	0	0	14- سأشعر بالحزن اذا تم نقل رئيسى لمكان اخر
0	0	0	0	0	15- علاقتى مع رئيسى فى العمل قائمة على التوافق والمشاعر الايجابية
0	0	0	0	0	16- توجد علاقات اجتماعية متبادلة فيما بيننا
0	0	0	0	0	17- عندما اشارك مشكلاتى مع رئيسى فإنه يستجيب بشكل بناء
0	0	0	0	0	18- يوجد مشاركة فيما بيننا فى المناسبات الاجتماعية
0	0	0	0	0	الثقة العاطفية فى الزملاء 19- أقوم بمشاركة الأفكار والمشاعر مع الزملاء
0	0	0	0	0	20- أتحدث بحرية مع زملائى عن مشاكل العمل ويصغون الى باهتمام
0	0	0	0	0	21- أشعر بالحزن اذا تم نقل أحد من زملائى لمكان اخر
0	0	0	0	0	22- يحترم الزملاء مشاعر بعضهم البعض
0	0	0	0	0	23- يطلب الزملاء المساعدة من بعضهم البعض لحل مشكلاتهم الشخصية
0	0	0	0	0	24- يوجد علاقات قوية بيننا داخل العمل
0	0	0	0	0	25- أشارك زملائى المناسبات الاجتماعية
0	0	0	0	0	الالتزام العاطفى :- 26- أشعر بالرغبة فى بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف البنك
0	0	0	0	0	27- أشعر بالفخر اثناء الحديث عن البنك الذى اعمل به
0	0	0	0	0	28- تتفق قيمي الشخصية مع قيم البنك
0	0	0	0	0	29- أعتبر مشاكل البنك هى مشاكل الشخصية
0	0	0	0	0	30- ارتبط عاطفيا بالبنك الذى اعمل به
0	0	0	0	0	31- أشعر بأننى اعمل فى جو عائلى
0	0	0	0	0	32- أشعر أن مشاكل البنك جزء من مشاكل الشخصية
0	0	0	0	0	الالتزام المستمر :- 33- أقبل أى مهام أكلف بها من قبل البنك لضمان استمرارية العمل
0	0	0	0	0	34- أشعر بالرضا بما يحقق البنك لى من منافع
0	0	0	0	0	35- أهتم بمستقبل البنك الذى اعمل به
0	0	0	0	0	36- لا ارجب فى الانتقال لاي بنك اخر لانه لن يوفر لى المزايا الحالية



تأثير الثقة الادراكية والعاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي  
د / نهال محمد علام  
"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"

درجة الموافقة					العبرة
غير موافق	الاطلاق على موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	
0	0	0	0	0	<u>الالتزام المعيارى :-</u> 37- أقوم بتنفيذ المهام الموكلة الى طبقا لمعايير الجودة المحددة بالبنك
0	0	0	0	0	38- تتفق ثقافة البنك مع عادات وتقاليد المجتمع
0	0	0	0	0	39- انتقلالى للعمل فى اى مؤسسة أخرى يعد عملا غير اخلاقيا
0	0	0	0	0	40- تربطنى بزملائى علاقة صداقة قوية تؤدى الى التزامى فى العمل
0	0	0	0	0	41- للبنك الذى اعمل به صورة ايجابية فى ذهن العملاء لذلك فهو يمثل لى فرصة جيدة للعمل.
0	0	0	0	0	42- ساشعر بالذنب اذا تركت العمل بالبنك
0	0	0	0	0	43- أدين للبنك الذى أعمل به لانه يقدم لى العديد من الامتيازات والمنافع
0	0	0	0	0	44- أحترم قيم واخلاقيات العمل
0	0	0	0	0	45- هناك انتماء وولاء لمكان العمل
0	0	0	0	0	46- يوجد تنسيق وتعاون مع زملائى
0	0	0	0	0	<u>أداء العاملين :-</u> 47- أقوم بإنجاز الاعمال بدقة
0	0	0	0	0	48- أقدم للعملاء خدمة مميزة
0	0	0	0	0	49- لدى القدرة على ترتيب اولوياتى فى العمل
0	0	0	0	0	50- أقوم باختيار الاجراءت المناسبة وفقا لطبيعة الاعمال الموكلة لى
0	0	0	0	0	51- أحرص على اداء المهام الوظيفية بدون اخطاء
0	0	0	0	0	52- اشارك فى وضع الاهداف و فى تنفيذها
0	0	0	0	0	53- ألتزم باوقات العمل الرسمية
0	0	0	0	0	54- اشارك فى وضع الخطط وتنفيذها
0	0	0	0	0	55- لدى المهارة فى حل مشكلات العمل
0	0	0	0	0	56- لدى مهارة التعامل فى المواقف المحرجة
0	0	0	0	0	57- يمكننى البقاء بعد أوقات العمل الرسمية اذا تطلب العمل لذلك
0	0	0	0	0	58- أقوم بإنجاز مهامى الوظيفية فى الوقت المحدد
0	0	0	0	0	59- أحافظ على وقت العمل واحرص على عدم ضياعه



درجة الموافقة					العبرة
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما	
0	0	0	0	0	60- يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع امكانيات قدرات العمل فى البنك
0	0	0	0	0	61- يتم التنسيق مع الزملاء لاداء العمل والتعاون فيما بيننا
0	0	0	0	0	62- لدى معرفة كافية عن كيفية أداء مهامى الوظيفية
0	0	0	0	0	63- لدى معرفة كاملة بسياسات البنك
0	0	0	0	0	64- لدى القدرة على التعامل مع رؤسائى بالشكل المناسب
0	0	0	0	0	65- لدى مهارة الاتصال مع العملاء والتعامل معهم بشكل مرضى
0	0	0	0	0	66- اؤدى مهامى الوظيفية بدون الحاجة الى اشراف ومتابعة مستمرة
0	0	0	0	0	67- التزم بقوانين العمل بالبنك