

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

The Impact Of organizational trust Dimensions On the outstanding performance of the human resource by Existence of Organizational Commitment as Intermediate Variable of working individuals A field study at the Sonelgaz Laghouat Foundation -by using the partial least squares (PLS) method-

سالم حميم¹، فاطنة بلقرع²

¹ جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، المخبر MQEMADD، salem.hamyeme@univ-djelfa.dz

² جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، المخبر MQEMADD، f.belagra@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الاستلام: 2023/09/03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات أبعاد الثقة التنظيمية عبر مختلف المستويات الإدارية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 86 مفردة، حيث تمت الاستعانة بأسلوب (PLS-SEM) واستخدام برنامج (4) Smart-pls.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ما نسبته 100% من تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين بشركة سونلغاز بالأغواط كان بشكل غير مباشر من خلال الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط) كونها وساطة كلية لعدم وجود تأثير مباشر بين متغيرين. كما خلصت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند نفس مستوى المعنوية.

كلمات مفتاحية: ثقة، ثقة التنظيمية، التزام التنظيمي، أداء، أداء المتميز للموارد البشرية، شركة سونلغاز بالأغواط، طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS).

تصنيفات JEL: M12، J24، M54

Abstract:

This study aims to measure and analyze the effects of organizational trust Dimensions On the outstanding performance of the human resource by Existence of Organizational Commitment as Intermediate Variable of working individuals at the Sonelgaz Laghouat Foundation. A questionnaire

was developed to collect information and data from a sample of 86 individuals, by using (PLS-SEM), using Smart -PLS (4).

The study found a 100% of this impact of organizational trust Dimensions On the outstanding performance of the human resource of working individuals at the Sonelgaz Laghouat Foundation was indirectly through Organizational Commitment (Intermediate Variable), as a complete mediation due to the absence of direct effects. The study also concluded that there were no statistically significant differences for the personal and functional variables at the same level of significance.

Keywords: Trust؛ organizational trust؛ Organizational Commitment؛ performance؛ the outstanding performance of the human resource؛ Sonelgaz Laghouat Foundation؛ partial least squares (PLS) method.

Jel Classification Codes : M12, J24, M54

1. مقدمة :

توجه المؤسسات اليوم تحديات عديدة، وهذا راجع للتطورات والتغيرات السريعة التي تسود بيئة العمل التي تعمل بها، حيث ظهرت توجهات حديثة في علم الإدارة خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، وتحديدًا أكثر فيما يخص السلوك التنظيمي عبر الاهتمام بالموارد البشري، باعتباره الركيزة الأساسية داخل أي مؤسسة. لذلك عملت المؤسسات على كسب رضاه ورفع درجة ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها، بغية الحفاظ عليه وكسب ولائه لها بصفة دائمة، من أجل تقديم مستويات مميزة في أدائه.

ويعتبر المورد البشري الكفاء الركيزة الأساسية التي تميز المؤسسة عن باقي مؤسسات، حيث أصبح يعتبر نقطة قوة التي تمكن المؤسسة من اكتساب فرص، وتعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على رفع درجة ثقة عمالها من أجل كسب ولائهم و التزامهم لتقديم مستويات مميزة من الأداء، لذلك وجب على مؤسسات العمل على توفير جميع مقومات التي من شأنها ان ترفع ثقتهم اتجاه المؤسسات التي يعملون فيها لتقديم افضل ما لديهم، وتعمل مؤسسات على المضي قدما فيما يخص تنمية السلوك التنظيمي لأفراد الذين يعملون لديها لرفع درجة ثقتهم بمؤسسة التي يعملون بها لزيادة التزامهم بالمهام الموكلة لهم لتقديم مستوى جيد من اداء، ولوقوف على هذا نطرح الاشكالية التالية:

1.1. الاشكاليات الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة على قياس وتحليل الآثار التي يمكن أن تحدثها أبعاد

الثقة التنظيمية على تحقيق التزام العاملين لرفع مستوى أدائهم في شركة سونلغاز، حيث يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة نظريا وتطبيقيا، عبر إسقاطها ميدانيا على شركة سونلغاز (Sonelgaz) بالأغواط، من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- هل هناك تأثير دال احصائي لأبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين في شركة سونلغاز (Sonelgaz) بالأغواط؟ وماهي نوع وساطة؟

- هل توجد فروقات دالة إحصائية في تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين في شركة سونلغاز (Sonelgaz) بالأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة؟

2.1. فرضيات الدراسة: استنادا إلى إشكالية الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا، يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية قصد إثباتها أو نفيها، والتي تتجلى في الآتي:

- يوجد تأثير دال احصائي لأبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط، وتعتبر وساطة جزئية كوننا افترضنا أن هناك تأثير مباشرة.

- توجد فروقات دالة إحصائية تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة.

3.1. أهمية الدراسة: تبرز الأهمية للدراسة من خلال:

- التطرق الى الجوانب النظرية لثقة التنظيمية والاداء المتميز للموارد البشرية؛
- الاستعانة بأسلوب (PLS-SEM) في الدراسة الميدانية؛
- استخدام برنامج (4) Smart-pls والتي تعد نسخة محدثة للبرنامج، واستخدام اهم مؤشرات خاصة منها الحديثة مثل HTMT و VIF.

4.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات أبعاد الثقة التنظيمية عبر مختلف المستويات الادارية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط.

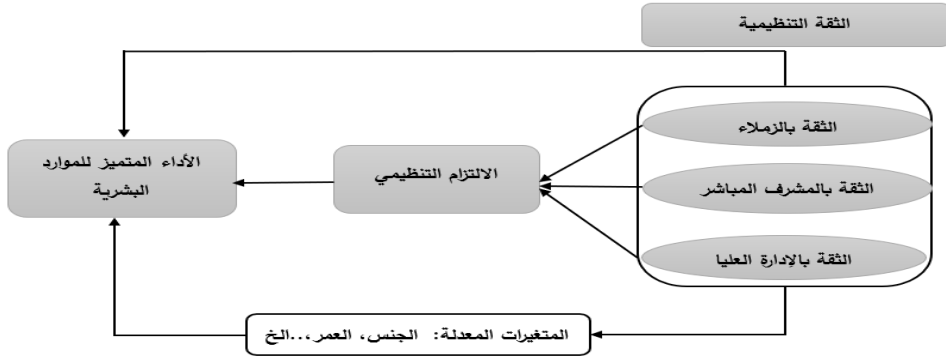
5.1. المنهج المتبع في الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مختلف الآثار بين المتغيرات الدراسة.

6.1. نموذج الدراسة: الشكل التالي يوضح نموذج المتبني في الدراسة:

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة

سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء الدراسات السابقة.

2. التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

1.2. الثقة التنظيمية:

1.1.2. تعريف للثقة التنظيمية:

تعرف الثقة من ناحية لغوية بأنها: "مصدر كلمة وثق به يثق، وثاقه ووثقه أي ائتمنه، والوثيقة في الأمر إحكامه والأخذ بالثقة، وكذلك الميثاق والمواثقة هي المعاهدة، والوثيق هو الشيء المحكم وهو العهد وفي الأصل هو الحبل، أو قيد، يشد به الأسير، أو الدابة" (ابن منصور جمال، 2003، صفحة 447). أما من ناحية الاصطلاحية يرى (Lewicki & et al, 1998, p. 439) أن الثقة " تعبر عن مدى إيمان الفرد بكلام وتصرفات وقرارات الآخرين ". ويتم تعريف الثقة عند (Mangundjaya & Soetjipto, 2014, p. 476) بأنها: "توقع قيام فرد أو مجموعة أخرى بـ:

- بذل جهد حسن النية للتصرف وفقاً للالتزامات، سواء كانت صريحة أو ضمنية؛
- أن تكون صادقاً في أي مفاوضات سابقة لتلك الالتزامات؛
- لا تأخذ ميزة مفردة للآخرين حتى عند وجود الفرصة.

هناك اختلاف في تحديد تعريف الثقة التنظيمية وهذا راجع لزاوية التي ينظر منها كل باحث كونها ترتبط بالعديد من التخصصات، قد يبدو الاختلاف في تعريف الثقة التنظيمية شبيهاً مألوفاً في أدبيات الإدارة وذلك لاختلاف نظرة كتاب الإدارة وايدولوجياتهم نحو هذا المفهوم، (بليل، 2016، صفحة 111)، حيث تعرف الثقة التنظيمية بأنها "إيمان الفرد بقدرات الفرد الآخر وإمكانياته واستعداداته والتعاون معه بأمانة وصدق بدون وجود إشراف أو رقابة خارجية" (دراركة و المطيري، 2017، صفحة 223)، وتعرف أيضاً الثقة التنظيمية بأنها:

"الإيمان العام والثقة بتوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص" (رشام و جميل، 2018، صفحة 247)، في حين حدد كل من (Dhillon and Chen) خمسة عناصر أساسية تعكس مفهوم الثقة التنظيمية وهي:

- الاحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف؛
- المعلولية: ويمثل المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى؛
- الكفاءة: وتمثل المدى الذي يمتلك فيه الفرد الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة؛
- الاستقامة: وهي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن؛
- الانفتاح: يشير الى المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين (لعمور و بوداود، 2019، صفحة 441).

2.1.2. خصائص الثقة التنظيمية:

- يرى ماير وآخرون (Mayer et al) أن الخصائص الثلاثة للموثوق تتمثل في القدرة (Ability) والخيرية (Benevolence) ولأمانة أو الاستقامة (Integrity) والتي تبدو أنها تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة كما يلي: (بن برطال، 2018، الصفحات 184-185)
- القدرة: تعرف بصورة مباشرة بأنها الكفاءة في النشاط أو الوظيفة بسبب المهارة الفردية أو التدريب أو أي مؤهلات أخرى؛
 - الخيرية: تعرف بأنها الرغبة أو الميل لفعل الخير (المعروف) أو لإنجاز الأعمال الخيرية، أو الأعمال التي لا تضر الآخرين؛
 - الأمانة: فهي التي تعبر عن الصدق أو الإخلاص، مثل الشعور بالعدالة أو أن تكون الأفعال متطابقة مع الأقوال.

3.1.2. أبعاد الثقة التنظيمية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد وعناصر الثقة باختلاف تعريفهم لمفهوم الثقة، فهناك من نظر إليه على مستوى الفرد والمجموعة (المعشر و الطراونة، 2012، صفحة 630) في حين نظر إليه آخرون على مستوى التنظيم (Dirks & Ferrin, 2002)، وتعني الثقة التنظيمية أنه على الرغم من أن الموظفين ليس لديهم إمكانية للتأثير على صانعي القرار، إلا أنهم يعتقدون أن المنظمة ستعمل من أجل مصلحتهم أو على الأقل

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

لن تضرهم (EĞRİBOYUN, 2015, pp. 135-136)، من خلال الدراسات السابقة يتبنى فيها الباحثون عمومًا النموذج الذي طوره لوهمان في هذا النموذج، وتتمثل هذه الأبعاد في:

- **الثقة بزملاء العمل (Trust in Coworkers):** وتشير إلى ثقة لأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر اعتمادًا على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين". (العسمي و الحنيطي، 2019، صفحة 04).

- **الثقة بالمشرف المباشر (Trust in Immediate Supervisor):** اعتبرها Pillai بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يبديها الرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل انطلاقًا من العلاقات المتبادلة، أما Robbins فيرى بأن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، من خلال الأمانة والاستقامة يثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع أوامره، لأنهم يعلمون أن هذه القيادة لا تعمل على استغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم (بن برطال، 2018، صفحة 185).

- **الثقة بإدارة العليا للمؤسسة (Trust in Organization):** وتشير إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما تعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة، فضلًا عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ الأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها (العسمي و الحنيطي، 2019، صفحة 04). والثقة في الإدارة هي عنصر مهم في النجاح علاقات العمل (Laschinger & et al, 2012, p. 317).

2.2. الأداء المتميز للموارد البشرية:

1.2.2. تعريف الأداء المتميز:

"الأداء" هو المحصلة النهائية لأي نشاط وهو يعتمد على الوحدة التنظيمية والأهداف التي يتطلب تحقيقها. (خلف و بدوي، 2018، صفحة 96)، وعرف (Ivancevich, et al, 1997) الأداء المتميز على أنه: "أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملين في المؤسسة (سبع و مناصرة، 2020، صفحة 720)، ويعتبر الأداء المتميز " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بأسلوب فعال وكفؤ" (عويس، 2019، صفحة 90)، إن الأداء المتميز هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المؤسسة بحيث تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم وتخصيصهم بحيث تجعلهم ينجزون أعمالًا تتجاوز حدود المعايير المنظمة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعًا، بالإضافة إلى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى وأداء متميز للمنظمة (لطرش و معزوزي منيرة، 2022، صفحة 99)، ويمثل الأداء المتميز " قدرة المنظمات على بلوغ

الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامها وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز وهو ضرورة من أجل البقاء والاستمرار"، وهو أيضاً "الممارسات والجهود المتميزة في المؤسسة لتحقيق نتائج ذات طابع متميز لكل من الإدارة والموظفين نتيجة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، وصولاً لمستويات غير عادية من الأداء في المؤسسة، وإنجازاته تتفوق على المستويات السابقة وترقى إلى إرضاء المتعاملين". (سليمان، 2020، صفحة 123)

2.2.2. مؤشرات تميز الموارد البشرية:

ان الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات المهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، وهو توظيف المعرفة والسلوك مجال عملهم وتخصصهم من أجل انجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعاً، و إن من أهم مؤشرات تميز الموارد البشرية من منظور العاملين تتمثل في (الإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام التنظيمي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) فيشر الانجاز الى أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي. (ناظم و البغدادي، 2021، صفحة 73)

3.2.2. مستويات التميز في الأداء:

التميز ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ومن ثمة يمكن القول ان التميز على مستويات ثلاث وهي: (غانم، 2017، صفحة 123)

- التميز على مستوى الفرد: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المتميزين؛
- التميز على مستوى الجماعة: فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها؛
- التميز على مستوى المنظمة: فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار والتميز في المنظمة.

3. الإطار التطبيقي للدراسة

1.3. نتائج الدراسة الميدانية:

1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في عمال وكوادر شركة سونلغاز (sonelgaz)

بالأغواط:

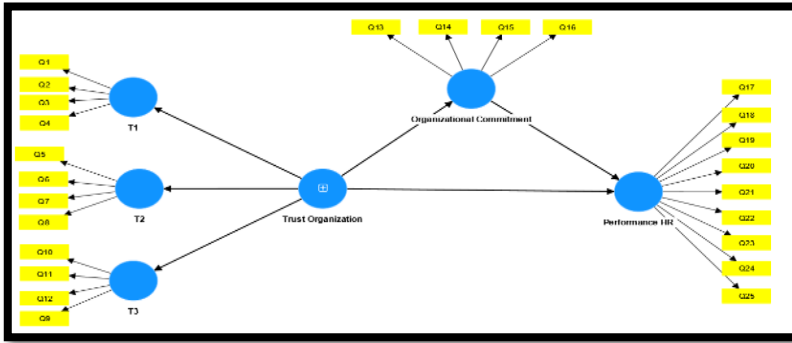
تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة
سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

الجدول رقم (01): وصف الاستبيانات الموجهة والموزعة على أفراد عينة الدراسة من حيث العدد

البيان	العدد الموزع	الملاحظة	العدد المقبول
عدد الاستبيانات الموزعة للدراسة	120	تم استرجاع 104 استبانة واستبعاد 18 منها	86

المصدر: من إعداد الباحثين

2.1.3. الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة: في هذا الجزء سوف نعتمد على النمذجة بالمعادلات البنائية عن طريق المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SME)، من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Smart-pls4)، بالإضافة لبرنامج spss V25 لتفريغ الاستبيان حيث كان نموذج الدراسة كتابي:
الشكل رقم (02): النموذج الأولي للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)



المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج smart-pls4

2.3. تقييم نموذج القياس:

يتم اللجوء هنا الى تحليل العاملي التوكيدي من أجل الوقوف على الأسئلة الاستبانة من اجل الاعتماد عليها، وهذا بعد حذف الأسئلة المشوشة والغير مشبعة، من أجل اعتماد نموذج الدراسة، ويتم هنا اعتماد على أدلة صدق التقارب وصدق التمايز، حيث كانت النتائج كتابي:

1.2.3. أدلة صدق التقارب: الصدق التقارب هو ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، واستنادا إلى (Hair, Hult, Ringle, & Sartetd, 2022)، حيث كانت نتائج دراسة كماليلي:

الجدول رقم (02): نتائج أدلة صدق التقارب

المؤشر	العبارات	معامل التحميل (FL)	الموثوقية المركبة (CR)	التباين المستخرج (AVE)	آلفا كرونباخ Cronbach's α
معدل القبول	-	أكبر من 70%	أكبر من 70%	أكبر من 50%	أكبر من 70%
	Q1	0.871	0.888	0.739	0.881
	Q2	0.909			

			0.869	Q3	الثقة في الزملاء
			0.785	Q4	
0.881	0.739	0.886	0.877	Q5	الثقة في المشرف
			0.926	Q6	
			0.822	Q7	
			0.809	Q8	
0.766	0.589	0.774	0.831	Q9	الثقة في الإدارة العليا
			0.780	Q10	
			0.709	Q11	
			0.745	Q12	
0.797	0.627	0.806	0.788	Q13	الالتزام التنظيمي
			0.870	Q14	
			0.825	Q15	
			0.710	Q16	
0.863	0.547	0.893	0.653	Q17	الأداء المتميز للموارد البشرية
			0.714	Q18	
			0.801	Q19	
			0.752	Q20	
			0.734	Q21	
			0.801	Q22	
			0.710	Q23	
			0.608	Q24	
			0.595	Q25	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج smart-pls4

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن مؤشرات (المقاييس) العبارات (Q24،Q25) معاملات تحميلهم الخارجي (Factor Loadings) أقل من 0.7، وعلينا حذف هذه المؤشرات لأنهما غير مشبعين، بينما باقي العبارات نحتفظ بها لأن معاملات تشبعها تفوق 0.7، وبلغت جميع معاملات الموثوقية المركبة (composite reliability) 0.7، كما نلاحظ ان قيمة (AVE) البالغة 0.5 وأكثر، وتجاوزت معاملات الثبات ألفاكرونباخ لجميع متغيرات الدراسة 0.7 مما يعني أن أداة القياس تتمتع بثبات جيد واستقرار عال. لذلك نقول إن نتائج أدلة صدق التقارب كانت ممتازة كلها حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sartedt, 2022, pp. 117-120).

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة
سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

2.2.3. أدلة صدق التمايز (Discriminant validity): هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا
حقا عن البناءات الأخرى وفقا لمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه،
ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، وحسب (Hair, Hult, Ringle, & Sartetd, 2022, pp. 120-139)

1.2.2.3. مؤشر التوافق (cross loadings): نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس
متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن
آخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03): نتائج مؤشر التوافق (cross loadings)

العبارات	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة العليا	الالتزام التنظيمي	الأداء المتميز للموارد البشرية
Q1	0.871	0.330	0.240	0.253	0.220
Q2	0.909	0.393	0.321	0.417	0.351
Q3	0.869	0.480	0.391	0.408	0.277
Q4	0.785	0.390	0.251	0.230	0.155
Q5	0.424	0.877	0.458	0.212	0.021
Q6	0.481	0.926	0.494	0.314	0.128
Q7	0.295	0.822	0.510	0.231	0.072
Q8	0.392	0.809	0.581	0.365	-0.032
Q9	0.159	0.525	0.831	0.228	0.013
Q10	0.317	0.466	0.780	0.324	0.163
Q11	0.329	0.489	0.709	0.366	0.198
Q12	0.277	0.330	0.745	0.409	0.207
Q13	0.233	0.325	0.253	0.788	0.315
Q14	0.354	0.292	0.359	0.870	0.387
Q15	0.280	0.253	0.400	0.825	0.314
Q16	0.353	0.134	0.342	0.710	0.322
Q17	0.174	0.036	0.249	0.222	0.653
Q18	0.212	0.069	0.184	0.262	0.714
Q19	0.152	-0.037	0.100	0.279	0.801
Q20	0.256	0.122	0.188	0.338	0.752
Q21	0.152	-0.117	-0.027	0.234	0.734
Q22	0.277	0.113	0.154	0.461	0.801
Q23	0.255	0.013	0.117	0.289	0.710

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج smart-pls4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أنه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه، فكل عبارة هي أقوى في محورها فنقول إن العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة عن العبارات الأخرى.

2.2.2.3. ارتباط المتغير (variable correlation): يقيس هذا المتغير اختلاف الأبعاد وتباعدها عن بعض، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير (Fornell & Larcker، 2022، Hair, Hult, Ringle, & Sartetd, 2022) pp. 121-122) أما النتائج الخاصة بالدراسة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

الأبعاد	الالتزام التنظيمي	الأداء المتميز للموارد البشرية	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة العليا
الالتزام التنظيمي	0.792				
الأداء المتميز للموارد البشرية	0.425	0.739			
الثقة في الزملاء	0.388	0.296	0.860		
الثقة في المشرف	0.328	0.056	0.467	0.860	
الثقة في الإدارة العليا	0.430	0.190	0.355	0.593	0.767

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج smart-pls4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة وأنها مستقلة بذاتها.

3.2.2.3. معيار سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات (Heterotrait- Monotrait Ratio): يشير معيار (HTMT) إلى نسبة ارتباطات السمة البينية على ارتباطات السمة الداخلية، وفيما يلي نتائج معيار (HTMT) مبينة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات (Heterotrait- Monotrait Ratio)

الأبعاد	الالتزام التنظيمي	الأداء المتميز للموارد البشرية	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الإدارة العليا
الالتزام التنظيمي					
الأداء المتميز للموارد البشرية	0.484				
الثقة في الزملاء	0.453	0.322			

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة

سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

الثقة في المشرف	0.390	0.126	0.522	
الثقة في الإدارة العليا	0.553	0.285	0.423	0.720

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج smart-pls4

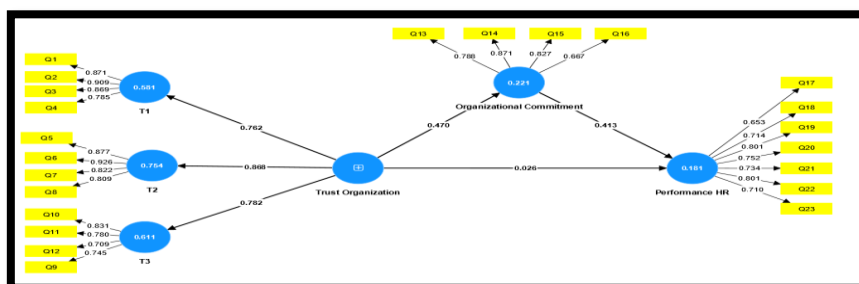
من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع قيم معيار (HTMT) أقل من مستوى العتبة 0.9 (Hair, Hult, Ringle, & Sarterdt, 2022, pp. 121-124)، مما يشير إلى وجود مبرر للقول بأن الأبعاد تتمتع بصدق تمايز في نموذج القياس الخاص بالدراسة. وكخلاصة مما سبق نجد أن النتائج تقييم نموذج القياس أعلاه تقدم دليلا على أن معايير وشروط أدلة صدق التقارب وصدق التمايز قد حققت العتبة المطلوبة، وهذا ما يعث على الاطمئنان في وجود جودة النموذج القياس.

3.3. تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة

الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة، وذلك بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز أي بعد

استبعاد العبارات الغير مشبعة:

الشكل رقم (03): النموذج النهائي للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)



المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج smart-pls4

قبل المرور إلى تقييم النموذج البنائي للدراسة واختبار الفرضية الرئيسة لها قد تظهر وفق طريقة (pls-sem) مشكلة التداخل الخطي (collinearity) عندما تكون قيم التسامح (tolerance) 0.20 أو أكثر، أو تكون قيمة معامل تضخم التباين "VIF" لا تتجاوز 5 (Hair, Hult, Ringle, & Sarterdt, 2022, p. 5) (148)، وعند مراجعة جميع قيم العبارات المعامل تضخم التباين VIF لتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): نتائج قيم معامل تضخم التباين (VIF)

العبارة	قيمة VIF	العبارة	قيمة VIF	العبارة	قيمة VIF	العبارة	قيمة VIF
Q1	3.467	Q7	1.957	Q13	2.116	Q19	3.118
Q2	3.646	Q8	2.425	Q14	2.602	Q20	2.122
Q3	2.541	Q9	1.478	Q15	1.902	Q21	2.396

2.166	Q22	1.346	Q16	1.766	Q10	1.706	Q4
2.005	Q23	2.050	Q17	1.470	Q11	3.816	Q5
		2.338	Q18	1.605	Q12	4.316	Q6

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج smart-pls4

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود مشاكل التعدد الخطي، حيث أن قيم التسامح تزيد عن العتبة 0.2، بينما كانت جميع قيم VIF أقل من العتبة 5 في حدود المسموح بها لجميع العبارات أو بالأحرى المتغيرات الجلية المكونة لنموذج القياس.

1.3.3. تقييم مؤشرات جودة النموذج الدراسة: قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب

التطرق أولاً إلى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتتمثل هذه المؤشرات في: (Q^2 ، F^2 ، R^2)، وهذا من أجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي، وبعدها ننتقل إلى اختبار صحة الفرضيات.

الجدول رقم (07): نتائج مؤشرات جودة النموذج الدراسة

المؤشر	التعريف	نتيجة الحاصل عليها	القرار
مؤشر معامل التحديد (R^2)	قدرة المتغيرات المستقلة على شرح المتغير التابع	0.410	مقبولة
		0.221	
مؤشر حجم التأثير (F^2)	تأثير كل المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة	0.001	لا يوجد تأثير
		0.610	تأثير عالي
مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)	قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة	0.119	مقبولة
		0.083	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج smart-pls4

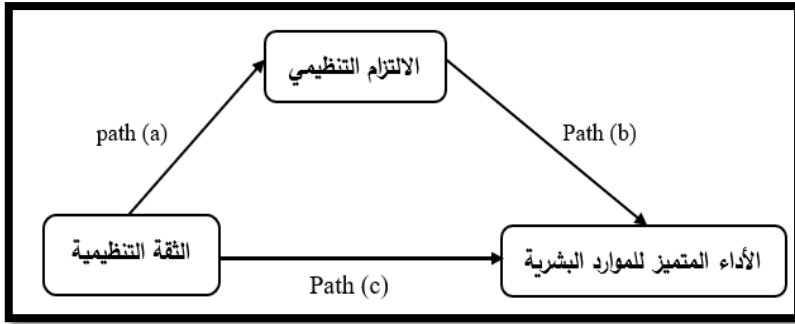
من الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع نتائج المؤشرات جيدة، الأمر الذي يبعث على الاطمئنان بوجود جودة عالية للنموذج المدروس، ويمنح لنا الثقة أكثر لأجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

2.3.3. اختبار الفرضية الدراسة (الآثار المباشرة والغير المباشرة): من أجل معرفة تأثيرات ابعاد الثقة

التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي المتغير الوسيط، وجب أولاً التطرق لمسارات التي تربط المتغيرات من أجل الوقوف على النتائج وتحليلها، وسوف نتطرق في الشكل الموالي إلى تحليل مسارات:

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

الشكل رقم (04): تحليل المسار



المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج smart-pls4

تعني العلاقات بين السبب والنتيجة في نماذج مسار النظام (PLS)، وتحدث الوساطة عندما يتدخل متغير الثالث، ويشار إليه كوسيط المتغير، بين بناءين آخرين مرتبطين. وبشكل أدق، يؤدي التغير في البناء الخارجي إلى تغيير المتغير الوسيط، والذي بدوره، يغير البناء (غوتي، 2018، الصفحات 97-98).

1.2.3.3. الآثار المباشرة (direct effects)

الجدول رقم (08): الآثار المباشرة (direct effects)

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية (T)	القيمة الاحتمالية (Sig)	القرار
الثقة التنظيمية ← الأداء المتميز للموارد البشرية	0.026	0.116	0.225	0.822	مرفوضة
الثقة التنظيمية ← الالتزام التنظيمي	0.470	0.097	4.846	0.000	مقبولة
الالتزام التنظيمي ← الأداء المتميز للموارد البشرية	0.413	0.106	3.877	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج smart-pls4

من خلال الجدول السابق تبين لنا من خلال قيمة sig انه لا يوجد تأثير مباشرة (direct effects) لأبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين في شركة سونلغاز (sonelgaz) بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأن قيمته الاحتمالية sig هي 0.815، بينما كان هناك تأثير لأبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام لأن قيمة الاحتمالية sig هي 0.000، وتوصل أيضا من الجدول أعلاه وجود تأثير للالتزام التنظيمي على الأداء المتميز للموارد البشرية لأن قيمته الاحتمالية sig هي 0.000، ومنه نجزي المتغير المستقل لتعرف على أي الأبعاد المتغير المستقل لها تأثير على المتغير الوسيط:

الجدول رقم (09): تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية (T)	القيمة الاحتمالية (Sig)	القرار
الثقة في الزملاء ← الالتزام التنظيمي	0.275	0.128	2.146	0.032	مقبولة
الثقة في المشرف ← الالتزام التنظيمي	0.007	0.139	0.048	0.962	مرفوضة
الثقة في الإدارة العليا ← الالتزام التنظيمي	0.347	0.135	2.560	0.010	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج smart-pls4

من خلال الجدول السابق تبين لنا انه يوجد تأثير لكل من (الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا) بصفتها أبعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سونلغاز (sonelgaz) بالأغواط لأن قيمته الاحتمالية sig على التوالي كانت 0.032، 0.010، أما بعد الثقة في المشرف لا يوجد تأثير على الالتزام التنظيمي لأن قيمته الاحتمالية sig هي 0.962.

2.2.3.3. تأثير الغير المباشرة (indirect effects): من اجل تأكيد أن هناك وساطة أو نفيها وجب

دراسة الأثار الغير مباشرة حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (10): تأثيرات الإجمالي غير المباشرة (indirect effects)

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية (T)	القيمة الاحتمالية (Sig)	القرار
الثقة التنظيمية ← الالتزام التنظيمي ← الأداء المتميز للموارد البشرية	0.194	0.071	2.744	0.006	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج smart-pls4

يتبين من الجدولين أعلاه وجود تأثير غير مباشر لثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كوسيط كلي لدى العاملين في شركة سونلغاز (sonelgaz) بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأن قيمته الاحتمالية sig هي 0.016، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الاولى، ومنه نستنتج أن الالتزام التنظيمي يتوسط تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية وهي وساطة كلية لأنه لا توجد أثار مباشرة بينهما، أي ان تأثير كان بنسبة 100% من خلال المتغير وسيط.

ومن أجل التعرف على الأثار الغير مباشرة لأبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود

الالتزام التنظيمي كوسيط نتطرق لجدول التالي:

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

الجدول رقم (11): تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي متغير

وسيط

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية (T)	القيمة الاحتمالية (Sig)	القرار
الثقة في الزملاء ← الالتزام التنظيمي ← الأداء المتميز للموارد البشرية	0.117	0.071	1.640	0.101	مرفوضة
الثقة في المشرف ← الالتزام التنظيمي ← الأداء المتميز للموارد البشرية	0.003	0.065	0.044	0.965	مرفوضة
الثقة في الادارة العليا ← الالتزام التنظيمي ← الأداء المتميز للموارد البشرية	0.148	0.068	2.165	0.030	مقبولة

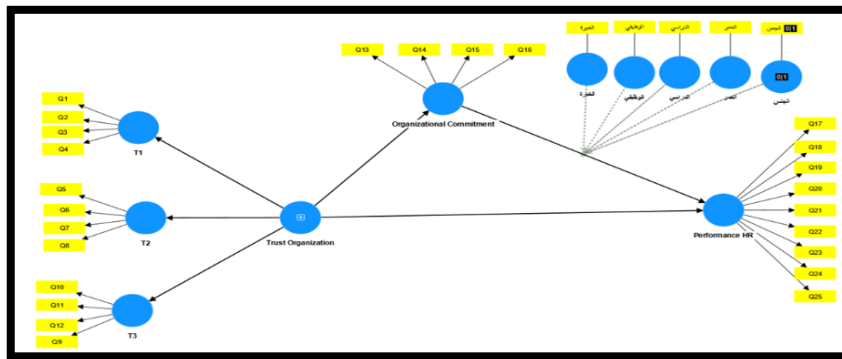
المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج smart-pls4

من خلال الجدول السابق تبين لنا انه يوجد تأثير لبعد الثقة في الإدارة العليا على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كوسيط كلي لدى العاملين في شركة سونلغاز (sonelgaz) بالأغواط لأن قيمته الاحتمالية sig كانت 0.030، وتبين لنا ايضا انه لا يوجد تأثير لكلا البعدين الآخرين (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف) لأن قيمته الاحتمالية sig على التوالي هي: (0.101، 0.965).

3.3.3. نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة: يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار

تأثير المتغيرات المعدلة ولمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة)

الشكل رقم (05): نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)



المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج smart-pls4

ويوضح الجدول المولي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

القرار	القيمة الاحتمالية (Sig)	القيمة الإحصائية (T)	الانحراف المعياري	معدل الانحدار	البيان
مرفوضة	0.281	1.077	0.633	0.682	الأداء المتميز للموارد البشرية → الجنس
مرفوضة	0.694	0.393	0.146	-0.057	الأداء المتميز للموارد البشرية → العمر
مرفوضة	0.793	0.262	0.228	-0.060	الأداء المتميز للموارد البشرية → المستوى الدراسي
مرفوضة	0.358	0.919	0.176	0.162	الأداء المتميز للموارد البشرية → المستوى الوظيفي
مرفوضة	0.409	0.825	0.149	0.123	الأداء المتميز للموارد البشرية → الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج smart-pls4

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig للمتغيرات الشخصية والوظيفية كلها تفوق المستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بوجود فروقات إحصائية في تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للمورد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما، في وجود متغير معدل محور البيانات الشخصية للدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لدى العاملين في شركة سونلغاز (sonelgaz) بالأغواط عند مستوى معنوي المعنوية ($\alpha = 0.05$).

4. خاتمة:

يعد المورد البشري مورد أكثر أهمية من أي مورد آخر داخل المؤسسة، لذلك وجب الحفاظ عليه وتوفير جميع مقومات التي تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه، وهذا من أجل رفع درجة ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها مما يؤدي به إلى التزام من أجل تقديم مستويات جيدة من أداء والوصول إلى التميز على مختلف مستويات التنظيم. تم تطرق في درسنا إلى أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة (الثقة في الزملاء، المشرف المباشر، الإدارة العليا) تأثيرها على الاداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط، وبعد تحليل للاستبيانات الموزعة على 86 عامل في شركة سونلغاز (sonelgaz) فرع الأغواط، توصل الباحثين إلى النتائج التالية:

النتائج المتوصل إليها في الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة كانت جيدة سواء لأداة صدق التقارب وصدق التمايز ومؤشرات جودة النموذج؛

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة

سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

- لا يوجد تأثير مباشر لأبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط؛
- تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط؛
- يلعب الالتزام التنظيمي دور المتغير الوسيط كلي في تأثير الثقة التنظيمية على الاداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط؛
- تؤثر الثقة في الإدارة العليا على الالتزام التنظيمي وهذا تأثير بدوره يؤثر في زيادة الاداء المتميز للموارد البشرية لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط، ومنه نستنتج أن الوساطة كانت من بعد الثقة في الإدارة العليا؛
- لا توجد فروقات دالة إحصائية لتأثير ابعاد الثقة التنظيمية على الاداء المتميز للموارد البشرية في وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما لدى العاملين في شركة سونلغاز بالأغواط.

التوصيات الدراسة: بناءً على ما تقدم ذكره من نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن أن نقترح ما يلي:

- رفع درجة ثقة العاملين في مؤسسة خاصة بثقتهم في ادارة العليا من خلال تحفيزهم ماديا؛
- برمجت نشاطات ترفيهية ورياضية من أجل تكاتف العمال وتلاحمهم والحد من الصرعات التنظيمية،
- الوفاء بالوعود المقدمة من طرف الادارة العليا للمؤسسة وعدم استغلال العمال التشغيلين بشكل سلبى؛
- الاهتمام بالعلاقات الانسانية للعمال، ورفع دافعية لديهم؛
- وضع قنوات اتصالية فعالة تربط بين الادارة التشغيلية والادارة العليا من اجل نقل المشاكل العمال؛
- مراعاة احتياجات العمال من طرف الادارة العليا خاصة فيما يخص المعدات والأدوات التي يحتاجونها؛
- تقليل من درجة المركزية واعتماد على التمكين في بعض القرارات خاصة منها القرارات المبرمجة (الروتينية)؛
- ترقية على اساس الكفاءة وليس على اساس الأقدمية؛
- تشجيع العمال على الارتقاء بمستواهم العلمي وتحفيزهم من اجل الوصول الى أكبر قدر من المعرفة.

5. قائمة المراجع:

Hair, J. j., Hult, G., Ringle, C., & Sartetd, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition. United Kingdom: SAGE.

Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *ournal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

EĞRİBOYUN, D. (2015, February 28). The Relation Between Organizational Trust, Organizational Support And Organizational Commitment. *African Journal Of Business Management*, 9(4), 134-156.

Laschinger, S. H., & et al. (2012, September/ October). Building Empowering Work Environments That Foster Civility And Organizational Trust "Testing an Intervention". *Nursing Research*, 61(5), 316-325.

Lewicki, R., & et al. (1998). Trust And Distrust: New Relationships And Realities. *Academy Of Management Review*, 23(3), 438-458.

Mangundjaya, W., & Soetjipto, B. (2014, 04 13). How External Environment and Internal Organization Contribute In commitment To Change? (Study At Organizational Change In State Owned Organizations In Indonesia). *Istanbul 9th International Academic Conference*, 475-478.

أمجد درازكة، و هدى المطيري. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*, 13(2)، 223-237.

بثينة الياس موسى عويس. (2019). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية*(45)، 88-105.

جمال لطرش، و معزوزي منيرة. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية "دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري". *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*, 06(01)، 91-106.

جواد عبد الزيدي ناظم، و رباب لؤي كاظم البغدادى. (2021). تأثير استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين. *مجلة الريادة للمال والأعمال*, 67-83.

حسيبة بليل. (2016). العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي في الوزارات الجزائرية دراسة تحليلية إحصائية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - الدراسات الاقتصادية-*, 26(2)، 109-117.

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة
سونلغاز بالأغواط - باستعمال طريقة مربعات الصغرى الجزئية (PLS) -

رميلة لعمور، و بومدين بوداود. (2019). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS - "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(2)، 436-450.

زياد يوسف المعشر، و مجدولين عصري الطراونة. (2012). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(4)، 624-652.

سماح بنت عبد القادر العسمي، و محمد بن فالح الحنيطي. (2019). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(6)، 01-18.

عبد القادر بن برطال. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 15(2)، 181-204.

كهينة رشام، و أحمد جميل. (2018). واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أثرها على التمكين الإداري " دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور بروج بوغريج". مجلة إقتصاد المال وأعمال، 3(2)، 245-256.

محمد غوتي. (2018). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركات الاتصالات الجزائرية). أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.

ناصر لطيف خلف، و نسرین عبدالله بدوي. (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 08(02)، 85-114.

نجيب سبع، و رشيد مناصرية. (2020). التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATCIM) وحدة المغير. مجلة الباحث، 20(01)، 715-730.

هاجر غانم. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية ولاية المسيلة). أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة منظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر .

هدى محمد سليمان. (2020). الذكاء الإداري وعلاقته بالأداء المتميز للإداريين والمشرفين على الأنشطة الرياضية بمراكز الموهبة الرياضية. مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، 02(01)، 117-124.