

الثقة التنظيمية كمدخل لتمكين العاملين.
دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام
بمحافظة الدقهلية.

بحث مقدم من
دكتورة/ حميدة محمد النجار
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

اهتم العديد من الباحثين بدراسة المنظمات كنظام إجتماعى مركب لما تحتوى عليه سلوكيات متنوعة من الأفراد والجماعات والتفاعلات داخلها وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وخلال السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة وتفسير الدور الذي تلعبه الثقة في العمليات التنظيمية، وأصبحت واحدة من أهم التحديات التي تواجهها الإدارة هي بناء الثقة التنظيمية على كافة المستويات للمساهمة في علاج العديد من المشكلات التنظيمية (Roxaane, & pamela, 2003) وظهرت بالتالي الحاجة إلى إجراء بحوث إضافية لفهم وتفسير علاقات الثقة والدور الذي تلعبه في مستويات أداء العاملين بالمنظمة وسلوكياتهم.

ويمكن القول أن الأهمية الإستراتيجية للعاملين تصاعدت في السنوات الأخيرة وأصبح الاهتمام موجهاً نحو تغيير شكل المنظمات من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يطلق عليه المنظمات الممكنة وقد بدأ استخدام مفهوم التمكين بشكل موسع منذ تسعينات القرن العشرين، ولكن يمكن إرجاع جذور مفهوم التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي أبرزت أهمية الجانب الإنساني وتفويض السلطة للعاملين وإشراكهم في عملية صنع القرارات، فيما أطلق عليه مشاركة العاملين ولقد زاد الاتجاه لمشاركة وتضمين العاملين حديثاً نتيجة لظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد على مشاركة العاملين مثل التوجه بالفريق وإدارة الجودة الشاملة وغيرها (Appelbaum, et al, 1999).

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح... وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامل البيئية

التنظيمية والثقافية والتي تمثلت في العديد من التحديات والضغوط التي يتمثل أهمها فيما يلي (Thomson, 1990) :

- متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.
- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
- المتطلبات البشرية والمتعلقة بفريق العمل وإشباع احتياجاته ومشاركة الاهتمامات.
- زيادة الاحتياجات والآمال الأسرية والمنزلية.
- نمو الاحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة.
- الاحتياجات المتزايدة من قبل العملاء..
- الحاجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء لدى العاملين.
- الرغبة في المنتجات الجديدة وتنمية الربحية.

ثانياً: مفاهيم البحث:

تعرض الباحثة فيمايلي وجهات نظر عدد من العلماء والباحثين حول كل من مفهومي الثقة وتمكين العاملين وذلك على النحو التالي:

أ- مفاهيم الثقة وأنواعها :

يرى كل من (Alto, & kramer,1999) أن الثقة تشير إلى تحمل المخاطر الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقا لواجباته.

كما ينظر (Gomez, & rose, 2001) إلى الثقة باعتبارها : توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص آخر اعتمادا على ما بينهما من علاقات وقيم وأنماط مشتركة.

في حين يرى كل من (Rubbel, & Harrington,2000) أن الثقة: هي ما يحمله أحد الأشخاص من اتجاهات إيجابية تجاه شخص آخر ذو مواصفات معينة في ظل تبادل مواقف المخاطرة.

ويعرفها (Lumann,1999) بأنها : توقع مبنى على أسس اجتماعية بأن كل من الأفراد والمنظمة يحمل كل منهما تجاه الآخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الآخر .

في حين يرى كل من (Gilbert, & Li -Ping,1998) بأن الثقة التنظيمية هي : إدراك الفرد لما يلقاه من دعم ورعاية وإشباع من جانب المنظمة ، وفي المقابل إدراك القادة لقيام العاملين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية ، مع سيادة شعور عام بأن كافة السياسات والقرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد ولا تعمل في غير صالحه.

بينما يعرفها (Blomquist,1997) بأنها توقع أحد الأطراف بمدى تمتع الطرف الآخر بالجدارة المناسبة والشعور الودي أو القيمة المعنوية والسلوك كأساس للتفاعل في إدراك الخبرة والمعرفة.

وهناك العديد من التقسيمات للثقة يمكن إيجاز بعضها فيمايلي:

١- تقسيم الثقة حسب مصدرها : (Mayer,et al,1999)

أ- الثقة القائمة على المعرفة: وهي التي تكون قائمة على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهما البعض بشكل يساعد كلا متهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة .

ب - الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تعتمد على وجود قواعد تسويخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر للآخر.

ج - الثقة القائمة على الملامح الشخصية: وهي التي تحدث لأن أيا من طرفي الثقة من طبيعته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف الآخر جديرا بهذه الثقة من عدمه.

٢- تقسيم (Morris, & Moberg,1999) للثقة:

حيث تم تقسيم الثقة إلى :

أ- الثقة الشخصية: وهي التي تستمد من التفاعلات الشخصية والجماعات ، وتعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص الشخصية ، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.

ب- الثقة غير الشخصية: وهي التي تتوقف على المراكز الوظيفية والأسس الرسمية.

٣- تقسيم (Gilbert, & Li-Ping,1998) للثقة :

حيث تم تقسيم الثقة إلى: أ- ثقة في الأفراد . ب - ثقة في المنظمة.

٤- تقسيم (Wiswill,2003) للثقة :

حيث تم تقسيم الثقة إلى:

أ - ثقة في الزملاء .

ب - ثقة في المشرف المباشر .

ج - ثقة في الإدارة العليا .

وهذا التقسيم اعتمدت عليه العديد من الدراسات الأخرى (محمد جلال،

٢٠٠٦) وسوف تعتمد الباحثة على هذا التقسيم في دراستها.

ب- مفاهيم التمكين :

يعرفه (Mejia, et al,1995) بأنه إمداد العاملين بالسلطة والمهارات

اللازمة لاتخاذ القرارات التي كانت تقليديا يتخذها المدبرون.

أما (Bohlande, et al, 2001) فيعرفه بأنه منح القوة للعاملين لبدء

التغيير وبذلك يتم تشجيعهم على تحمل مسؤولية عملهم.

ويعرفه (محمود ، 2000) بأنه: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات وينفعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسئولين مسئولية كاملة عنه.

ثالثاً: الدراسات السابقة :

تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة البحث إلى مايلي:

أ- دراسات خاصة بالثقة التنظيمية:

دراسة (عبد المحسن ، ١٩٩٣) استطاعت هذه الدراسة التعرف على طبيعة علاقات الثقة مع تحليل لدور بعض المتغيرات في التأثير على هذه العلاقات ، كما حددت المزايا والعيوب المصاحبة للثقة.

دراسة (Alto, & Kramer,1999) أوضحت هذه الدراسة وجود ارتباط سلبي بين نقض الشركة لعهودها والتزاماتها تجاه العاملين ، وكذلك بين عدم الالتزام بالأهداف والسياسات وبين الثقة في المنظمة.

دراسة (Butler,et al, 2000) أوضحت هذه الدراسة وجود ارتباط جوهري بين الثقة التنظيمية وبين معدلات الرضا عن العمل.

دراسة (Van ,et al, 2000) أوضحت هذه الدراسة أن التأثيرات الإيجابية للثقة التنظيمية تتمثل في : قبول عمليات التغيير التنظيمي ، تخفيض مقاومة العاملين لها ، تحسين المخرجات الناتجة عنها .

- دراسة (Edmondson, & M aingeon,2001) أوضحت هذه الدراسة أن الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن أن تكون بديلاً عن الرقابة الخارجية ، فكلما زادت الثقة قلت الحاجة إلى هذا النمط الرقابي.

دراسة (Arino ,et al, 2001) أوضحت هذه الدراسة أن الثقة أحد المتغيرات المؤثرة في تحسين فعالية المشاركة وزيادة التفاعلات داخل المنظمة.

دراسة (Kurt, & Ferrin, 2001) أوضحت هذه الدراسة أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة ، وتساعد على تحسين فعالية القيادة ، وتؤثر جوهريا في مستوى أداء العاملين ، كما أنها تؤثر في توفير الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف وتساعد على تحقيق الرضا عن كل من العلاقات والتغيير وظروف العمل.

دراسة (Meyerson, et al, 2002) أثبتت أن عمليات هدم الثقة أكثر سهولة من عمليات بنائها أو إعادة بنائها . ذلك لان الأحداث التي تكون مرتبطة بهدم الثقة تكون ذات وزن نسبي أكبر، وتسبب صدمات أكثر حدة من تلك التي تساعد في بنائها أو إعادة بنائها، علاوة على أن المعلومات والأخبار السيئة يتم إدراكها بشكل أسرع وتكون أكثر انتشارا وتأثيرا من مثيلتها الحسنة.

دراسة (Costigan, et al, 2003) أثبتت الدراسة أن توافر مناخ الثقة يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد ، وتحسين مستويات الأداء ، وتقليل نوايا ترك العمل .

دراسة (Roxanne, & Pancla, 2003) أوضحت الدراسة أن الثقة بين فرق العمل المتباعدة جغرافيا ووظيفيا بسبب قلة التفاعلات المباشرة وجها لوجه، كما أثبتت الدراسة أن توافر الثقة بين أعضاء الفريق الواحد يؤدي إلى تحسين أداء هذا الفريق ، وتحسين جودة المخرجات.

دراسة (Blomqvist, et al, 2004) أوضحت هذه الدراسة وجود ارتباط معنوي بين الرؤساء والمرووسين وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة، كما أثبتت نفس الدراسة أن الثقة وسيلة لزيادة المرونة الإستراتيجية وتقود إلى مزيد من التكيف.

دراسة (رجب، ٢٠٠٨) أوضحت هذه الدراسة وجود إحتلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبتكارى تبعا للمستويات الإدارية ، ووجود ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبتكارى ، وكذلك بين أبعاد الثقة التنظيمية وابعاد السلوك الإبتكارى.

دراسة (Lisa, et al, 2010) أوضحت هذه الدراسة أن توافر مناخ الثقة التنظيمية يزيد من الدافعية للإنجاز لدى العاملين ، ويساعد على انخفاض معدل دوران العمل ، كما يعمل على تحقيق الرضا والأمان الوظيفي.

ب- دراسات خاصة بالتمكين .

دراسة (Gandz , 1990) أوضحت هذه الدراسة أن ارتفاع مستويات شعور العاملين بالتمكين من خلال العديد من الطرق وفي كافة المستويات الإدارية ومنح الأفراد حرية تحديد الأهداف والمشاركة ووضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة ويدعمها.

دراسة (Lynn , 1993) أوضحت هذه الدراسة أن هناك علاقة بين تمكين العاملين ومهارة الإدارة والتنظيم الذاتي للفرد، و خصائص وسمات الشخصية.

دراسة (Marie, 1993) اوضحت هذه الدراسة أن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم. كما أن ثقة الأفراد في نظام عملهم الداخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم.

دراسة (Spreitzer, 1995). أوضحت هذه الدراسة أن هناك علاقة بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الثقة في الذات، والحصول على المعلومات عن رسالة وأهداف المنظمة ونظام المكافآت السائد. والفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد.

دراسة (Caudron , 1995). أوضحت هذه الدراسة ضرورة توفر عدد من العوامل الحاكمة لخلق بيئة ايجابية لنظام تمكين العاملين من أهمها : مشاركة المعلومات، مد العاملين بالتدريب والتنمية والوسائل اللازمة، مساعدة الإدارة على تعلم كيفية تمكين السلطة للآخرين، تعلم المديرين كيفية مكافأة الأفكار الجديدة، التدرج في تزويد العاملين بالسلطة اللازمة للتمكين.

دراسة (Bowen, & Lawler, 1995) أوضحت هذه الدراسة أن تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية يتطلب مقومات أساسية هي: السلطة- المعلومات المكافآت- المعرفة وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعة معاً وأن

غياب أحدها يخلص من أهمية التمكين ، وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماما. هذا بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر إيجابيا على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.

دراسة (Spreitzer, 1996) أوضحت الدراسة: أن زيادة شعور الأفراد بغموض الدور يؤدي لانخفاض مستوى الشعور بالتمكين، والعكس صحيح أن نطاق الإشراف الواسع يؤدي لارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عنه في حالة الإشراف الضيق. أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الرؤساء والزملاء والشعور بالتمكين يرتفع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة.

دراسة (Quinn, & Spreitzer, 1997) أوضحت الدراسة أن هناك مدخلين لتمكين العاملين يعتمد الأول على المدخل الميكانيكي و الآخر علي المدخل العضوي. أن التطبيق الفعال لتمكين العاملين يشتمل على المدخلين معا الميكانيكي والعضوي أن نجاح تطبيق نظام تمكين العاملين يؤكد على ضرورة احتواء العاملين الجدد ومعايشتهم لثقافة المنظمة وقصصها في الماضي، وتشخيص أوضاعها الحالية لتطوير استراتيجياتها بالإضافة إلى بناء قاعدة معلومات واضحة تمد العاملين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من توجهات.

دراسة (Appel, 1997) حددت الدراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف حيل التطبيق الفعال لتمكين العاملين لعل أبرزها عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين، بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة. من الضروري أن يستشعر الأفراد في الإدارة الوسطي مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم. أن هناك أربعة عناصر ضرورية يجب مراعاتها لتحقيق التوازن بين المدخل الميكانيكي والمدخل العضوي لنظام تمكين العاملين تتمثل تلك العناصر في:

- أ - الرؤية الواضحة للتحدي. ب - الانفتاح والعمل الجماعي.
- ج - النظام والتحكم. د - الدعم والشعور بالأمان.

دراسة (Parker, & Price, 1999) اوضحت هذه الدراسة أن هناك علاقة بين مستوى إدراك العاملين للسلوك التدميمي للمديرين وشعور العاملين بالتمكين. كما أن المديرين الذين يمارسون القوة بشكل مؤيد وداعم يمثلون عامل إيجابي للدعم المستمر لمروؤسيهم، كلما زاد تمكين المديرين لمروؤسيهم زادت قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بفاعلية.

دراسة (Kirkman, & Rosen, 1999) حددت هذه الدراسة الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. والتي تتمثل في: أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء الفرق بالتمكين. أن فرق العمل الأكثر تمكيناً تزيد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادأة. أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضاء الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

دراسة (Keller, & Donsereau, 1995) توصلت هذه الدراسة إلى أن قيام القادة بتزويد المرؤوسين بالتقدير الذاتي ومنحهم الفرصة للتفاوض معهم ومناقشتهم عند اتخاذ القرارات يؤدي إلى دعم الشعور بالتمكين. كما أن ارتفاع مستوى رضاء المرؤوسين عن قادتهم لشعورهم بالعدالة والموضوعية بما يؤدي لتصرف المرؤوسين حسب توقعات رؤسائهم.

دراسة (Corsun, & Enz, 1999) توصلت هذه الدراسة إلى أن الدعم الذي يستشعره العاملين من جانب زملائهم أو عملائهم يؤثر إيجابياً في مستوى تمكينهم الوظيفي. كما أنه يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استناداً إلى طبيعة العلاقة بين العاملين وزملائهم وعملائهم.

دراسة (عبد الحميد، ٢٠٠١) حددت هذه الدراسة الفوائد المترتبة على تمكين العاملين والمعوقات التي تحد من فاعليته، كما استطاعت قياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل.

دراسات خاصة بعلاقة الثقة التنظيمية بالتمكين:

دراسة (Gomez, & Rosen, 2001) أثبتت الدراسة وجود علاقة طرديّة بين مستوى ثقة الرؤساء والمرووسين وبين سياسات تمكين المرووسين ، حيث أن توافر الثقة يقود إلى تحسين العلاقة وبالتالي تزداد اتجاهات الرؤساء نحو تمكين مرووسيهم.

دراسة (Assize, et al, 2007) اهتمت بدراسة تمكين العاملين من حيث المفهوم والعناصر والمتطلبات، كما أوضحت أن هناك ارتباط بين الثقة في الرؤساء المباشرين وتمكين العاملين.

دراسة (Jian, et al, 2009) أوضحت هذه الدراسة أن العلاقة بين الرؤساء والمرووسين تؤثر على مستويات أدائهم كما أن توافر الثقة يقود إلى تحسين العلاقة وبالتالي تزداد اتجاهات الرؤساء نحو تمكين مرووسيهم.

دراسة (Fengwei, & Yuan 2010) أوضحت هذه الدراسة أثر التفاعل الجيد بين الرؤساء والمرووسين على إحساسهم بالتمكين وتأثير ذلك على أداء العاملين .

من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح لنا مايلي:

١- أنها ساهمت في إلقاء الضوء على مفاهيم وأنماط الثقة التنظيمية والتمكين ومحدداته ومتطلبات تطبيقه وطرق قياسه.

٢- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين أو الثقة بصفة عامة أغلبها تم في المجتمعات الغربية أي أنه يوجد ندرة في الدراسات العربية في هذين المجالين مما يعني أن مجال وموضوع التمكين أو الثقة مازال في حاجة إلى البحث والتطبيق في المجتمعات العربية.

٣- ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والتمكين، دراسة (Gomez, & Rosen, 2001)، دراسة (Assize, et al, 2007) دراسة (Jian, et al, 2009) دراسة (Fengwei, & Yuan 2010).

٤- لا توجد دراسة عربية- في حدود علم الباحثة- تناولت هذه العلاقة وهذا ما تحاول الباحثة القيام به وتطبيقه على البيئة المصرية.

٥- اقتصار الدراسات التي تمت بغرض تحديد العلاقة بين الثقة والتمكين على بعض أنماط الثقة دون البعض الآخر مما يفقد نتائجها صفة الشمولية وهذا ما سوف تعالجه الدراسة الحالية التي تهدف إلى دراسة العلاقة بين أنماط الثقة والتمكين.

تمثل الثقة التنظيمية بعدا هاما في عملية تمكين العاملين التي يعتبر أحد الأولويات الضرورية لدعم ونمو منظمات اليوم ، كما أن تمكين العاملين هو الأساس في تعزيز الأداء ومن ثم تحقيق وضع تنافسي قوى، ولعل أهم ما يوضح أهمية هذه الدراسة:

- ١- أنها تركز على بعض شركات الأعمال في محافظة الدقهلية والتي لها تأثير كبير على المجتمع في المحافظة ومن ثم على اقتصاد الدولة.
- ٢- عدم وجود الدراسات العربية التي تناولت الثقة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين في المجتمعات العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص.
- ٣- ندرة الدراسات العربية في تناول الثقة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين - على حد علم الباحثة - بالمقارنة بالدراسات الغربية، أمكن للباحثة أن تتطلع على بعض الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل نظري بحت ، وقد حفزها هذا الإطلاع ومحاولة الدخول في دراسة تطبيقية في البيئة المصرية حول هذا الموضوع .
- ٤- تستمد الدراسة أهميتها من النتائج المتوقعة منها والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وتمكين العاملين مما يساهم في محاولة إثراء نتائج الجهود البحثية الحالية.

خامساً : أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول متغيرات وعناصر الثقة التنظيمية.
- ٢- تحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول متغيرات وعناصر تمكين العاملين.

٣- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين كل عنصر من عناصر الثقة التنظيمية وبين متغيرات وعناصر تمكين العاملين.

٤- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستويات الثقة التنظيمية بالشركات محل البحث والتي يمكن أن تحقق نتائج إيجابية بالنسبة لتمكين العاملين وبالتالي رفع مستوى أدائهم .

سادسا: فروض البحث:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة و الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها تم تحديد فروض البحث وصياغتها على النحو التالي:

١- لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول متغيرات وعناصر الثقة التنظيمية.

٢- لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول متغيرات وعناصر تمكين العاملين .

٣- لا يوجد علاقة تأثير معنوية بين عناصر الثقة التنظيمية بالشركات محل البحث و تمكين العاملين.

سابعا: أسلوب البحث:

يتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها وأداة جمع البيانات، مجتمع البحث والعينة، واسلوب جمع البيانات، والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، أسلوب تحليل البيانات . وذلك على النحو التالي:

أ : متغيرات البحث: تتمثل هذه المتغيرات فيما يلي :

أ / ١ - الثقة التنظيمية وتشمل:

- الثقة في الزملاء.
- الثقة في المشرف المباشر .
- الثقة في الإدارة العليا .

أ/ ٢ - تمكين العاملين ويشمل:

- وضوح الغرض.
- العدالة والإنصاف.
- العمل الجماعي .
- الاتصالات الفعالة .
- الأخلاقيات .
- الاعتراف والتقدير.
- المشاركة.
- البيئة الصحية.

ب - أداة جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة بصفة أساسية على قائمة استبيان تضمنت بعض العبارات التي تعبر عن الثقة التنظيمية التي تشمل الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا، وقد اعتمدت الباحثة على الاستقصاء الذي وضعه (Scott,1994) لما يتمتع به من درجة عالية من الثبات والصدق ، كما اعتمدت عليه العديد من الدراسات الأخرى منها دراسة.

(Defuria,1998) . ودراسة (Mayer, et al, 1999) ودراسة (Ford,2002) (Wiswill,2003) ودراسة (محمد جلال، ٢٠٠٦). ويتكون هذا القسم من ثلاثين عبارة كل عشرة عبارات منها تعبر عن نمط معين من أنماط الثقة.

كما تضمنت القائمة بعض العبارات التي تعبر عن تمكين العاملين تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات الأكاديمية، وتم قياس معاملات الثبات الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان

(أي ما يسمى بمعامل الإعتدائية)، وذلك للتأكد من مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج. وكذلك تم قياس معامل الصدق ويتضح هذا من الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

معامل الثبات الداخلي و الصدق لعوامل تمكين العاملين

معاملات الصدق	معاملات الثبات Alpha	عوامل تمكين العاملين
.٩٥	.٩١	١. وضوح الغرض..
.٩٤	.٨٩	٢. الأخلاقيات..
.٨٧	.٧٦	٣. العدالة والإنصاف..
.٩٠	.٨١	٤. الاعتراف والتقدير.
.٨٧	.٧٦	٥. العمل الجماعي..
.٩٢	.٨٤	٦. المشاركة..
.٨٧	.٧٦	٧. الاتصالات الفعالة.
.٩١	.٨٣	٨. البيئة الصحية.

المصدر : من إعداد الباحثة من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

ج- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الشركات الصناعية بقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، ويبلغ إجمالي عدد العاملين ١٠٤٣٢ مفردة (سجلات شئون العاملين) بتلك الشركات وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها ٥٢١ مفردة (وكان عدد المستجيبين للدراسة ٥١١) عند مستوى معنوية ٥% ومعامل ثقة ٩٥% (محمود، ١٩٩٦) وتم توزيع العينة على الشركات بطريقة طبقية متناسبة مع حجم العاملين في كل شركة، حتى يمكن الاطمئنان عند تعميم النتائج على مجتمع الدراسة ويتضح هذا من الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

عدد العاملين بالشركات موضع البحث وحجم العينة وعدد الاستجابات الصحيحة

م	اسم الشركة	عدد العاملين	حجم العينة	عدد المستجيبين للدراسة
١	شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية	٤٣٠١	٢١٥	٢٠٩
٢	شركة مصر للألبان والأغذية	٢٩٩	١٥	١٢
٣	شركة الدقهلية للغزل والنسيج	٤٣٧٠	٢١٨	٢٠٣
٤	شركة مصر للزيوت والصابون	١٤٦٢	٧٣	٦٧
	المجموع	١٠٤٣٢	٥٢١	٥١١

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الواردة من مركز المعلومات ودعم القرار بمحافظة الدقهلية. ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨.

د - أساليب جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على الأسلوبين التاليين :

- ١- أسلوب الدراسة المكتبية وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العلمية من كتب ودوريات متخصصة بهدف بناء الإطار النظري لموضوع البحث .
- ٢- أسلوب الدراسة الميدانية للتعرف على آراء العاملين بالشركات محل البحث حول توافر عناصر الثقة التنظيمية إلى جانب عناصر تمكين العاملين، وتحديد مدى العلاقة بين هذه المتغيرات.

- إثبات مدى صحة اوخطأ فروض البحث فقد تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :
- ١- اختبار كروسكال وليز لتحديد التباين بين آراء العاملين حول متغيرات الثقة التنظيمية وتمكين العاملين بالشركات موضع البحث.
 - ٢- معامل الارتباط وذلك لتحديد درجة الارتباط بين عناصر الثقة التنظيمية وبين عناصر تمكين العاملين بالشركات موضع البحث.
 - ٣- الانحدار البسيط وذلك لتحديد القدرة التفسيرية لمتغيرات الثقة التنظيمية على التغيرات التي تحدث في تمكين العاملين، والإنحدار المتدرج لتحديد أهم متغيرات الثقة التنظيمية التي تؤثر في تمكين العاملين.

ثامنا : نتائج البحث:

تعرض الباحثة فيما يلي نتائج الدراسة واختبار صحة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول :

لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول متغيرات وعناصر الثقة التنظيمية. حيث يوضح الجدول رقم(٣) متوسط آراء العاملين الشركات محل البحث حول متغيرات الثقة التنظيمية .

-٢٤٠-
الجدول رقم (٣)

متوسط آراء العاملين بالشركات محل البحث حول متغيرات الثقة التنظيمية

	الدلتا للأسمدة والصناعات الكيميائية	الدلتا للأسمدة والصناعات الكيميائية	مصر للألبان والأغذية	مصر للألبان والأغذية	الدقهلية للغزل والنسيج	الدقهلية للغزل والنسيج	مصر للزيوت والصابون (سندوب)	مصر للزيوت والصابون (سندوب)	
المتغيرات	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	متوسط المجموع
الثقة الكلية	٣,٧٢	٠,٦٨	٣,٨٦	٠,٥٤	٣,٧٤	٠,٦٨	٣,٠٤	٠,٥٣	٣,٥٩
الثقة في الزملاء	٣,٩٤	٠,٤٤	٤,٠٧	٠,٢٧	٣,٩٨	٠,٥٨	٣,٨٦	٠,٥٤	٣,٩٦
الثقة في المشرف المباشر	٤,٠٢	٠,٤١	٤,٠٥	٠,٣٩	٤,١١	٠,٧	٢,٠٤	٠,٣٤	٣,٥٦
الثقة في الإدارة العليا	٣,٢١	٠,٥٢	٣,١٤	٠,٥٨	٣,١٥	٠,٤٥	٣,٢٢	٠,٣١	٣,١٨

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق أن متوسط آراء العاملين حول متغيرات الثقة التنظيمية يقل كلما تم الاتجاه في الهيكل التنظيمي إلى أعلى، (كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على انخفاض التباين داخل كل فئة من فئات الدراسة) وتفسر الباحثة ذلك بما يلي:

- ضعف الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين .
- إغفال النواحي غير الرسمية في التعامل مع المرؤوسين.
- إدراك المرؤوسين لانخفاض كفاءة الرؤساء ومستوى مهاراتهم وخبراتهم.
- وعدم توافق أقوال الرؤساء مع أفعالهم ، ومخرجات عملية الثقة ذاتها وفقا للتجارب السابقة في علاقة المرؤوسين برؤسائهم (جلال، ٢٠٠٦).

ولتحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول متغيرات الثقة التنظيمية باستخدام اختبار كروس كال واليز كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)

نتائج اختبار كروس كال واليز لتحديد مدى التباين بين آراء العاملين حول متغيرات الثقة التنظيمية بالشركات محل البحث

المتغيرات	Chi-Square	p-value	المعنوية
الثقة الكلية	٦٢,٧٥	% ٠,٠١	معنوي
الثقة في الزملاء	٤٦,١١	% ٠,٠٣	معنوي
الثقة في المشرف المباشر	٤٥,٧٨	% ٠,٠١	معنوي
الثقة في الإدارة العليا	٥٢,٩٧	% ٠,٠٢	معنوي -

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق معنوية الفروق بين متوسط آراء العاملين حول جميع متغيرات الثقة التنظيمية، حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ % ، مما يدل على وجود تباين معنوي بين آراء العاملين حول متغيرات الثقة التنظيمية بالشركات محل البحث الأمر الذي يثبت عدم صحة الفرض الأول من فروض البحث.

الفرض الثاني:

لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول متغيرات وعناصر تمكين العاملين. حيث يوضح الجدول رقم (٥) متوسط آراء العاملين الشركات محل البحث حول متغيرات تمكين العاملين.

متوسط آراء العاملين بالشركات محل البحث حول متغيرات تمكين العاملين

الشركات	الدلتا للأسمدة والصناعات الكيميائية	الدلتا للأسمدة والصناعات الكيميائية	مصر للألبان والأغذية	مصر للألبان والأغذية	مصر للألبان والأغذية	مصر للألبان والأغذية	مصر للزيتون والصابون (سندوب)	مصر للزيتون والصابون (سندوب)
المتغيرات	وسط حسابي	وسط حسابي	وسط حسابي	وسط حسابي	وسط حسابي	وسط حسابي	وسط حسابي	وسط حسابي
تمكين العاملين	٣,٩٥	٠,٣٣	٤,٣٨	٠,٤٢	٣,٥٦	٠,٥٣	٣,٦٣	٠,٤٣
وضوح الغرض	٤,١٢	٠,٧٩	٤,٠٤	٠,٦٥	٣,٥٤	٠,٥٦	٣,٤٢	٠,٣٩
الأخلاقيات..	٣,٩٦	٠,٤٤	٤,٢٧	٠,٤٥	٣,٠٥	٠,٥٨	٣,٥٤	٠,٥١
العدالة والإنصاف	٤,١٣	٠,٢٨	٣,٧٧	٠,١٧	٣,٧٢	٠,٦٨	٣,٥٢	٠,٥٧
الاعتراف والتقدير..	٣,٦٥	٠,٥٩	٣,٥٥	٠,٥٤	٣,٥٤	٠,٤٧	٣,٤٢	٠,٦٢
العمل الجماعي...	٤,٠٨	٠,٢٨	٤,٠٩	٠,٨	٤,٠٣	٠,٣١	٤,٠٥	٤,٠١
المشاركة..	٣,٩١	٠,٤٤	٤,٠٢	٠,٦١	٣,٨١	٠,٥	٣,٧٥	٠,٢٣
الاتصالات الفعالة	٣,٩٣	٠,٥٧	٣,٦٨	٠,٤٢	٣,٧١	٠,٥٩	٣,٦٨	٠,٤٢
البيئة الصحية.	٣,٨٩	٠,٥٤	٣,٧٥	٠,٥٤	٣,٠٨	٠,٥١	٣,٦٥	٠,٥٤

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق ارتفاع متوسط آراء العاملين في شركة مصر للألبان والأغذية حول متغيرات تمكين العاملين ككل بمتوسط (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٤٢) كما يتضح انخفاض متوسط آراء العاملين في شركة الدقهلية للغزل والنسيج حول متغيرات تمكين العاملين ككل بمتوسط (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٣). كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على تجانس كل فئة من فئات الدراسة (أي انخفاض التباين داخل كل فئة من فئات الدراسة).

ولتحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول متغيرات تمكين العاملين باستخدام اختبار كروس كال واليز كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار كروس كال واليز لتحديد مدى التباين بين

بين آراء العاملين حول متغيرات تمكين العاملين بالشركات محل البحث

المعنوية	p-value	Chi-Square	المتغيرات
معنوي	% ٠,٠١	٦٢,٧٥	تمكين العاملين
معنوي	% ٠,٠٣	٥٣,٢٢	وضوح الغرض
معنوي	% ٠,٠١	١٥,٣٤	الأخلاقيات..
معنوي	% ٠,٠١	٤٢,١٢	العدالة والإتصاف
معنوي	% ٠,٠٣	١٢,٦٠	الاعتراف والتقدير.
معنوي	% ٠,٠١	١٨,٩٧	العمل الجماعي...
معنوي	% ٠,٠٢	٢٢,٥٤	المشاركة..
معنوي	% ٠,٠٤	٣٦,٨٤	الاتصالات الفعالة
معنوي	% ٠,٠١	٢٣,٨٥	البيئة الصحية.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين متوسط آراء العاملين حول جميع متغيرات تمكين العاملين حيث أن قيم P-Value أقل من ٠,٠٠٥%، مما يدل على وجود تباين معنوي بين آراء العاملين حول متغيرات تمكين العاملين بالشركات محل البحث الأمر الذي يثبت عدم صحة الفرض الثاني من فروض البحث.

فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الثقة التنظيمية وبين متغيرات تمكين العاملين . وذلك لإختبار صحة الفرض الثالث من فروض البحث . حيث يوضح الجدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين الثقة التنظيمية وتمكين العاملين.

الجدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين متغيرات الثقة التنظيمية وتمكين العاملين
بالشركات محل البحث

المتغيرات	تمكين العاملين
الثقة الكلية	**٦٠,٥٤
الثقة في الزملاء	**٣٣,١١
الثقة في المشرف المباشر	**٥٦,٧٨
الثقة في الإدارة العليا	**٥٢,٩٧

** تعنى وجود علاقة ارتباطية عند مستوى معنوي ١%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة الكلية وبين تمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٦٠,٥٤) عند مستوى معنوية ١% وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات المكونة للثقة التنظيمية وتمكين العاملين ،حيث تبين أن هذه العلاقة ضعيفة بالنسبة للثقة في الزملاء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٣٣,١١) عند مستوى معنوية ١% ومتوسطة بالنسبة للثقة في المشرف المباشر حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٥٦,٧٨) عند مستوى معنوية ١% وأيضا بالنسبة للثقة في الإدارة العليا حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٥٢,٩٧) عند مستوى معنوية ١%.

ولتحديد مدى تأثير الثقة التنظيمية والعوامل المكونة لها في تفسير التغير في تمكين العاملين تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٨)

الجدول رقم (٨)

نسبة تفسير الثقة التنظيمية والعوامل المكونة لها في

التغير في تمكين العاملين بالشركات محل البحث

F	معنوية F	المتغيرات	2 R
٢٥١,٨	٠,٠٠٠	الثقة التنظيمية	٠,٣٨٩
١١٨,٩	٠,٠٠٠	الثقة في الزملاء	٠,٣٢٧
٣٣٦,١	٠,٠٠٠	الثقة في الرئيس المباشر	٠,٣٧٦
٢٢١,٦	٠,٠٠٠	الثقة في الإدارة العليا	٠,٣٥٥

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق:

- ١- أن معامل التحديد R^2 (٠,٣٨٩) يعني أن الثقة التنظيمية تفسر ٣٨,٩% من التغيرات التي تحدث في تمكين العاملين. كما أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مما يعني وجود تأثير معنوي بين الثقة التنظيمية وتمكين العاملين.
- ٢- أن معامل التحديد R^2 (٠,٣٢٧) يعني أن الثقة في الزملاء تفسر ٣٢,٧% من التغيرات التي تحدث في تمكين العاملين. كما أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مما يعني وجود تأثير معنوي بين الثقة في الزملاء وتمكين العاملين.
- ٣- أن معامل التحديد R^2 (٠,٣٧٦) يعني أن الثقة في الرئيس المباشر تفسر ٣٧,٦% من التغيرات التي تحدث في تمكين العاملين. كما أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مما يعني وجود تأثير معنوي بين الثقة في الرئيس المباشر وتمكين العاملين.
- ٤- أن معامل التحديد R^2 (٠,٣٥٥) يعني أن الثقة في الإدارة العليا تفسر ٣٥,٥% من التغيرات التي تحدث في تمكين العاملين كما أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مما يعني وجود تأثير معنوي بين الثقة في الإدارة العليا وتمكين العاملين.

ولتحديد مدى تأثير العوامل المكونة للثقة التنظيمية في تفسير التغير في تمكين العاملين تم استخدام أسلوب الانحدار التدريجي المتعدد وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٩) .

الجدول رقم (٩)

يوضح نسبة تفسير العوامل المكونة للثقة التنظيمية في التغير في تمكين العاملين بالشركات محل البحث.

معنوية F	F	العوامل المكونة للثقة التنظيمية	2 R
٠,٠٠٠		الثقة في الزملاء .	
٠,٠٠٠	٢٢٠,٢	الثقة في الرئيس المباشر .	٠,٧٢٧
٠,٠٠٠		الثقة في الإدارة العليا .	

يتضح من الجدول السابق:

١- أن معامل التحديد R^2 (٠,٧٢٧) يعني أن تلك العوامل معا(الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس، الثقة في الإدارة العليا) تفسر ٧٢,٧% من التغيرات التي تحدث في تمكين العاملين في الشركات محل البحث.

٢- أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مما يعني وجود تأثير معنوي بين متغيرات الثقة التنظيمية وتمكين العاملين. وبذلك يثبت عدم صحة الفرض الثالث من فروض البحث.

تمثلت أهم نتائج البحث فيمايلي:

١- وجود تباين معنوي بين آراء العاملين حول متغيرات الثقة التنظيمية بالشركات محل البحث الأمر الذي يثبت عدم صحة الفرض الأول من فروض البحث لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول متغيرات وعناصر الثقة التنظيمية، مما يشير إلى تباين إدراك واستيعاب العاملين في الشركات محل البحث لهذا الاتجاه الحديث وكذلك كيفية مواكبته .

٢- وجود تباين معنوي بين آراء العاملين حول متغيرات تمكين العاملين بالشركات محل البحث الأمر الذي يثبت عدم صحة الفرض الثاني من فروض البحث لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول متغيرات وعناصر تمكين العاملين ، مما يشير إلى تباين إدراك واستيعاب العاملين في الشركات محل البحث لهذا الاتجاه الحديث وكذلك كيفية مواكبته .

٣- وجود علاقة تأثير معنوية بين الثقة الكلية وبين تمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٦٠,٥٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١ %.

٤- وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرات المكونة للثقة التنظيمية وتمكين العاملين ، حيث تبين أن هذه العلاقة ضعيفة بالنسبة للثقة في الزملاء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٣٣,١١) عند مستوى معنوية ٠,٠١ % ومتوسطة بالنسبة للثقة في المشرف المباشر حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٥٦,٧٨) عند مستوى معنوية ٠,٠١ % ومتوسطة بالنسبة للإدارة العليا حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٥٢,٩٧) عند مستوى معنوية ٠,٠١ %

٥- اتضح من نتائج الدراسة أن الثقة في الرئيس المباشر (أحد أبعاد الثقة التنظيمية) يعتبر أهم المتغيرات التي تؤثر في تمكين العاملين حيث بلغ معامل التحديد (٠,٣٧٦) وبذلك فقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Gomez, & Rosen,2001) حيث أثبتت وجود علاقة طردية بين مستوى ثقة الرؤساء والمرؤوسين وبين سياسات تمكين المرؤوسين ، حيث أن توافر الثقة يقود إلى تحسين العلاقة وبالتالي تزداد اتجاهات الرؤساء نحو تمكين مرؤوسيهـم. وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Azize, et al, 2007) حيث أوضحت أن هناك ارتباط بين الثقة في الرؤساء المباشرين وتمكين العاملين، دراسة (Fengwei, & Yuan 2010) حيث أوضحت هذه الدراسة أثر التفاعل الجيد بين الرؤساء والمرؤوسين على إحساسهم بالتمكين وتأثير ذلك على أداء العاملين، دراسة (Jian, et al, 2009) أوضحت هذه الدراسة أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تؤثر على مستويات أدائهم كما أن توافر الثقة يقود إلى تحسين العلاقة وبالتالي تزداد اتجاهات الرؤساء نحو تمكين مرؤوسيهـم.

٦- إتضح من نتائج الدراسة ومن خلال نتائج الاحدار التدريجي المتعدد أن متغيرات الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء ، الثقة في الرئيس ،الثقة في الإدارة العليا) تؤثر معاً في تمكين العاملين حيث بلغ معامل التحديد(٠,٧٢٧). وفي ضوء ماسبق يثبت عدم صحة الفرض الثالث من فروض البحث، لا يوجد علاقة تأثير معنوية بين عناصر الثقة التنظيمية بالشركات محل البحث و تمكين العاملين.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تتمثل توصيات البحث فيما يلي:

١- الاهتمام بالنواحي الرسمية في المنظمة التي يمكن أن تخلق مناخ من الثقة والتي تتمثل في :

أ- نظم حوافز عادلة ؛

ب- أساليب تقييم عادلة.

ج- عدم التقيد الجامد بالإجراءات . د- عدالة التعامل مع المرؤوسين.

- ٢ - إزالة القيود التي تحد من التفاعلات والعلاقات المباشرة بين المديرين والعاملين.
- ٣ - تحسين كفاءة أداء المديرين بما يساعد على اكتساب ثقة الآخرين فيهم مما يؤثر على أداء العاملين.
- ٤ - توفير الإتصالات الفعالة التي تزيد من القدرة على احتواء العاملين.
- ٥ - تحلى الرؤساء بالنمط القيادي الديمقراطي حيث يؤدي ذلك إلى خلق مناخ من الثقة مما يؤدي إلى كسب تأييد العاملين لسياساتها والرغبة في تنفيذها.
- ٦ - الالتزام بالسلوك الأخلاقي المناسب من جانب العاملين لإثبات القدرة على العمل بكفاءة .
- ٧ - إعطاء الأولوية القصوى للثقة التنظيمية وخاصة الثقة في الرؤساء باعتبارها أهم المحاور المؤثرة في تمكين العاملين.
- ٨ - ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين.
- ٩ - إن توافر الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم تسهل من عملية تفويض بعض السلطات لهم مما يتيح الفرصة إلى تكوين صف إداري ثاني يمكن الاعتماد عليه خاصة في حالات الظروف الطارئة إلى جانب رفع الروح المعنوية للعاملين .
- ١٠ - ضرورة إدراك الأفراد الذين يمارسون التمكين لأهميته وقيمه من خلال التجربة، ويتطلب ذلك توجها إداريا مؤيدا وبينه داعمة، وزيادة الثقة الذاتية واستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عملية التمكين.

الدراسات المستقبلية:

- مازل موضوع تمكين العاملين في حاجة إلى إجراء العديد من البحوث في الموضوعات التالية:
- ١ - دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي .
 - ٢ - دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة وأثر ذلك على رضا العملاء .
 - ٣ - دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية.
 - ٤ - دراسة العلاقة بين تمكين العاملين ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- ١- رجب حسنين محمد رفاعى ، " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإدارى الإبتكارى : دراسة ميدانية " المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، م١٦ ، ع٢ ، ٢٠٠٩ .
- ٢- عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، " تمكين العاملين فى المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة فى محافظة دمياط، "المجلة العلمية ، كلية التجارة، جامعة طنطا ، م٢ ، ع١ ، ٢٠٠١ .
- ٣- عبد المحسن عبد المحسن جودة، " تحليل الثقة فى علاقات العمل ودور بعض المتغيرات فى التأثير عليها :دراسة ميدانية على قطاع الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية " ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، م١٥ ، ع١ ، ١٩٩٣ .
- ٤- محمود أحمد الخطيب "، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين فى الشركات الصناعية" (بحث مرجعي)، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، ٦-٧ أبريل ٢٠٠٠ .
- ٥- محمد جلال سليمان صديق، " أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة فى البنوك التجارية العامة المصرية" ، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، ع١ ، ٢٠٠٦ .
- ٦- محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، المملكة العربية السعودية ، العبيكان، ١٩٩٦ .
- ٧- مركز المعلومات ودعم القرار بمحافظة الدقهلية. ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ .

- 1- Azize, et.al "Psychological, empowerment and its relationship to trust in immediate managers ",**Journal of Business Research** , vol 6. (2007) pp. 41-49.
- 2- Arion, M., et al. "Relational Quality Managing Trust in Corporate Alliances "**alifornia Management Review**, Vol.4,No.1. (2001)pp.109-131.
- 3- Alto, p., and Kramer,R., "Trust and Distrust in Organizations :Emerging Persepectives, enduring questions",**Annual Review of Psychology**,vol.5. (1999)pp.569-598.
- 4- Appel , T., "Missing the Boss : Not all Works find Idea of Empowerment as neat it" , **The wall street journal** , September. (1997) .pp.1-5.
- 5-Appelbaum,S..et.al.Empowerment:Power.Cultureand Leadership-aStrateg or Fad for the Millennium? " **Journal of workplace learning?**,Vol.11. No.7,(1999),pp.233-253
- 6-Blomqvist,K.,et.al."Toward Measuring Inter-Organizational Trust:Some Issues in Conceptualization and operationlization of Trust",paper presented at the European Academy of Management Trust,**2nd Annual Conference in Innovative Research in Management**,University of Technology, (Lappenranta: 2004) pp.15-24.
- 7- Bohlande,G., et, al **Managing human resources**,South-western,College Plishing,U.S.A.,(2001),p.102.
- 8- Bowen D.E. & Lawler , E.E , "Empowerment service Employee" , **Sloan Management Review**, summer, (1995), pp.73-84 .
- 9- Butler,J.k.,et.al., 'Transformational eadership Behaviors,Upward Turst, and Satisfaction in self-Managedwork team",**Organizational Development Journal**,vol.17, (2000) pp.12-28.
- 10- Caudron , S. "Create an Empowerment Environment" , **personal Journal** , Vol.38, (1995) pp.28-41
- 11- Corsun, D.L. & Enz, C.A "Predicating psychological Empowerment Among Service workers: The Effect of support Based relation ships' , **Human Relations** , Vol. 52 , No.2, (1999) pp.315-327.

- 12- Costigan,R.D.,al,"Amulti-Dimensional study of trust in Organization",**JournalofManagerial Issues**,vol.15,(2003)pp.303-317
- 13- Defuria,G.L.,"Abehavioral Model of Interpersonal Trust" **Un Published Doctorl Dissertation**, st. Johns University (Spring field:1998)pp.17-28
- 14- Edmondson,A., & Maingeon,B.,"Learning Trust and Organizational Change: Contrasting Models of Intervention Research in Organizational Behaviour", **Journal of Conflict Resolution**,vol.20,(2001)pp.151-175.
- 15- Fengwei, et.,al,Effects of Transactional Leadership,Psychological Empowerment and Empowerment climate on creative Performance of Subordinates; Across-level Study. **Front. Bus. Res.china** , vol .4 , No . 1 , (2010);pp29-46
- 16- Ford, D., "The Role of Trust In knowledge Transfer", **Research in Organizational Behavior**,vol.18,(2002)pp.53-111
- 17- Gandz , J., " the Employee Empowerment Era",**Business Quarterly** , Vol.55, No.2, (1990) pp.74-84.
- 18- Gilbert, J., and Li-Ping, T.,"An Examination of Organizational Trust Antecedents", **public personnel management**,vol.27,No.3, (1998)pp.321-338
- 19- Gomez, C., & Rosen ,B., "The Leader- member Exchang As a link between Managent Trust and Employee Empowerment " , **Group and Organization Management** , vol. 26, No. 1, 2001) pp.53-69
- 20- Gutierrez , L. M. , "Understanding the Empowerment process : Does consciousness make a difference?" **social work Research** , vol. 19, No.4,(1995) pp.229-235
- 21- Jian,Z., et al, "Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examing the moderating rol of empowerment. Springer" **science Business Media.LLc**,2009.
- 22- Kirkman , B. L. & Rosen , B.," Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment", **Academy of Management Journal**, Vol. 42 , No.1, (1999) pp.544-557

- 23- Keller , T. & Dansereau , F "Leadership and Empowerment A social Exchange perspective" . **Human Relations** , Vol. 48 , No 2., (1995) pp.342-353
- 24- Kurt,T.,and Ferrin,L.,"The Role of Turst in Organizational Setting" **Organization science**,vol.12, (2001)pp.450-467.
- 25- Lisa M. et..al. "The role of Organizational Trust in Safety Climate s influence on Organizational Outcome, **Accideme Analysis and Prevention**," vol. 42, (2010)pp.1488-1497.
- 26- Luhmann, N., "Familiarity, Confidence, Trust: problems and Alternatives in Trust: Making and Breaking Cooperative Relations ".**Academy of Management Review**,vol.60,(1999) p.709.
- 27- Lynn. Greg Stewart, " Self – Regulation and the "Big five" Personality traits as Determinants of Employee Empowerment Behavior" **Industrial psychology** . vol. 54. No.7, (1993) pp.142-153.
- 28- Mejia,L..et al. **Managing human resources**, Prentice-Hall,Ins.U.S.A..(1995),p.28.
- 29- Marie. Fiedler Anne, "The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance", **Dissertation Abstracts International**, vol. 54 No.4, (1993) pp.221-231.
- 30- Mayer,R.et al .."An Integrative Model Of Organaizational Turst".**The Academy of Management Review**,vol.30,No.4, (1999)pp.709-734
- 31- Morris,J.,& Moberg,D.,"Work Organizations As Contexts for Trust and betrayal citizen Espionage",**Studies in Trust and betrayal** ,vol.42,(1999)pp.163-187.
- 32- Meyerson,D.,et al.,"Swift trust and Temporary groups",**Annual Review of psychology**,vol.56,(2002) pp.296-316.
- 33- Parker , L.E , & Price , R.H. "Empowered Workers : The Effects of Managerial Perceived Control on Worker's Sense of control over Decision Making" , **Human Relation** , Vol. 47. No.8, (1994) pp.523-531.

- 34- Quinn , R.E & Spreitzer , G.M., " the road to Empowerment : seven question every leader should consider" , **Organizational Dynamics** ,Vol.26, No.2, (1997) pp.37-49.
- 35- Roxaane,Z., and Pamela,J., "Communication, Trust and Performance: The Influence of Trust on Performance in AEC Cross- Functional Geographically distributed work", **Journal of Applied Psychology**, vol.98, (2003) p.2.
- 36- Rubbel, C., and Harrington, S., "The Relationship of Communication , Ethical work Climate, and Trust to Commitment and Innovation" , **Journal of Business Ethics**, Vol.25, (2000) pp.313-328.
- 37- Scott, D., "The Development of four new Organizational Measures of Trust: The Relationship between Theory, Research, and practice", **Academy of Management Journal** , vol.37, No.3, (1994) pp.580-607.
- 38- Sigler , Tracey Honey cutt " The Empowerment Experience: A study of front – Line Employee (Textile workers)" , **Industrial sociology and labor Relations** , vol. 58 , No 12, (1997) pp.376-388
- 39- Spreitzer , G.M. "Psychological Empowerment in the work place : Dimensions , measurement and validation" , **Academy of management Journal** , Vol. 38 , No. 5, (1995) pp. 1442-1452.
- 40- Spreitzer , G.M., "Social Structural characteristics of psychological Empowerment" , **Academy of Management Journal** , vol. 39 , No.2, (1996) pp.112-125.
- 41- Thomson , K.M., **The Employee Revolution : Corporate Internal Marketing** , Pitman publishing , London , (1990) pp. 66-80.
- 42- Van Krogh, G., and Nonaka, I., "Enabling Knowledge Creation: How to unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the power of Innovation", **Journal of Law and Economics**, Vol. 34 (2000) PP.453-502.
- 43- Wiswell, A., "The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy", **Unpublished Doctoral Dissertation**, Virginia University, (March:2003) pp.25-29

