

محددات الثقة وتمكين العاملين في شركات التأمين الجزائرية  
The determinants of trust and empowerment of Algerian insurance  
companies

قاسم شاوش سعيدة<sup>1</sup>، أحمد بن يحي ربيع<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أستاذة محاضرة أ، مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة الجبلاي بونعامه خميس  
مليانة، الجزائر، s.gacem-chaouch@univ-dbkcm.dz

<sup>2</sup>أستاذ محاضر أ، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجبلاي بونعامه خميس مليانة، الجزائر،  
r.ahmed-yahia@univ-dbkcm.dz

تاريخ النشر: 2021/10/1

تاريخ القبول: 2021/4/20

تاريخ الاستلام: 2021/1/15

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين في شركات التأمين لمستوى توفر الثقة والتمكين في بيئة عملهم، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (140) موظفا من العاملين في خمسة شركات للتأمين متواجدة بولاية البليدة، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي و عدد من الاختبارات الاحصائية كاختبار  $T test$  وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

و أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات العاملين جاءت متوسطة وبمستويات متفاوتة، حيث جاءت هذه التصورات نحو أبعاد حرية التصرف، العمل الجماعي، والمشاركة والاتصال ضعيفة، أما بعدي التدريب والتحفيز فجاءت متوسطة. كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الثقة والتمكين تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

**كلمات مفتاحية:** الثقة التنظيمية، تمكين العاملين، شركات التأمين

تصنيف JEL : M12، J24.

### Abstract:

This study aims to identify and test the perceptions of insurance workers about the level of trust and empowerment in their work environment, depending on their demographic and functional characteristics, including a random sample of (140) employees working in five insurance companies located in Blida. The data

analysis was based on descriptive statistical analysis and several statistical tests, such as T-Test and Anova.

The results of the study showed that the perceptions of the workers were varied between weak toward the dimensions of the freedom of action, collective action, participation and communication, and moderate toward the dimensions of training and motivation. It also indicated that there were no statistically significant differences in the perceptions of the workers toward trust and empowerment.

**Keywords:** organizational trust; employee empowerment; insurance companies

**Jel Classification Codes:** J24, M12.

المؤلف المرسل: أحمد بن يحي ربيع، الإيميل: [r.ahmed-yahia@univ-dbk.m.dz](mailto:r.ahmed-yahia@univ-dbk.m.dz)

## 1. مقدمة:

إن ما أحدثته التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بأنشطة المؤسسة وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمؤسسة، جعل الباحثين والكتاب يغادرون مفاهيم الثمانينيات وما سبقها، إذ ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الاستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأولى للمؤسسة لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية، إذ يقتضي تمكين العاملين من التصرف الآني في الأمور التي ينجلي عنها مخاطر أو فرص جوهريّة للمؤسسة بعقلية لا تختلف عن عقلية الإدارة العليا أو عقلية المالكين، وهذا ما أثر بدوره على عجز نظرية التفويض في إحداث الكفاءة والفاعلية في التصرف للمحافظة على حصتها السوقية أو خلق الميزة التنافسية وتطويرها.

وبذلك أصبح مفهوم الإدارة بالثقة والتمكين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك في إطار بحث سبل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، ولكي تكون المؤسسات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة وأكثر قابلية للتطور والازدهار واستجابة للمتغيرات العالمية المختلفة. لذا جاءت هذه الدراسة لتبين جوانب ومحددات الثقة والتمكين المعتمد عليها في شركات التأمين الجزائرية.

### مشكلة الدراسة

تعتبر الإدارة بالثقة والتمكين أحد أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي برزت في مجال الموارد البشرية بعد أن تحول الاهتمام تماما من مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة. وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على جوانب ومحددات الثقة وتمكين العاملين في شركات التأمين الجزائرية، حيث صممت استبانة لهذا الغرض من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بأبعاد الثقة وتمكين العاملين واحتوت الدراسة على الأسئلة الآتية:

-ما مستوى توافر أبعاد الثقة والتمكين كما يراه العاملون في شركات التأمين الجزائرية؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية ومستوى الثقة وتمكين العاملين من خلال (حرية التصرف، العمل الجماعي، المشاركة والاتصال، التدريب، التحفيز)؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

-تسليط الضوء على مفهوم الثقة التنظيمية التي تعتبر أساسا لتمكين الفرد العامل و جعله يعمل في أجواء صحية.

-معرفة محددات الثقة و التمكين الأكثر تأثيرا في الشركات الجزائرية في قطاع

التأمين.

### أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

-التعرف على مستوى الثقة وتمكين العاملين في شركات التأمين الجزائرية و أي أبعاد الثقة أهميتها لدى تلك الشركات .

-معرفة أي المتغيرات الديموغرافية تأثيرا في منح الثقة او التمكين .

### فرضيات الدراسة

-الفرضية الأولى: يمنح العاملون في شركات التأمين الجزائرية الثقة والتمكين.

-الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد

الثقة وتمكين العاملين (حرية التصرف، العمل الجماعي، المشاركة والاتصال، التدريب، والتحفيز).

-الفرضية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

استجابة افراد العينة اتجاه محور الثقة والتمكين يعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، والراتب الشهري).

### المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يشمل مراجعة الكتب والدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي المتمثل في تحليل البيانات التي جمعت من أفراد العينة

باستخدام الأساليب الإحصائية، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS ، حيث استخدمت

الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص العينة ووصف البيانات باستخدام مقاييس النزعة المركزية كالتوسطات الحسابية، ومقاييس التشتت كالانحرافات المعيارية،

والأساليب الإحصائية التحليلية كإختبار (ت) الأحادي (one sample t-test) حول

المتوسط الحسابي لإختبار فروض الدراسة. وإختبار تحليل التباين الأحادي (one way

ANOVA) لدراسة ومعرفة الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور

المحددات وآثارها.

### الدراسات السابقة

### -الدراسات العربية

-دراسة(ارشيدة، 2009) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء العمر والنوع الاجتماعي.

-دراسة(آخرون، 2009) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في المتغير التابع (مؤسسة التعلم). وهناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في المتغير التابع (مؤسسة التعلم).

-دراسة(شوقي، 2013) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثر ذلك على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي، واختيرت جامعة المدية ممثلة في كلية الاقتصاد ك مجال لإجراء الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري المقبول، ينظرون لمستوى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم بيجابية أكبر مقارنة بالأساتذة المصنفين في مجموعة الانتاج الفكري الضعيف، الشيء الذي مكن من القول بأن لثقافة التمكين الإداري انعكاس ايجابي على مردود الأستاذ الجامعي من خلال دعمها لإنجازاته الفكرية والعلمية بغض النظر عن شكلها.

### -الدراسات الأجنبية

-دراسة(Main, 2008)حول تحديد العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي، حيث اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (140) عضوا من هم بدرجة مدير ومشرف، ضمن عشرة مؤسسات عمومية، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يرتبط بدرجة قوية وإيجابية مع أداء المبحوثين لمهامهم الإدارية، وهذه المعطيات في العلاقات قد دلت بأن لها دورا كبيرا في العلاقة والتأثير الواضح على درجة ونسبة ارتفاع الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.

-دراسة(Wind, 2010)هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة ببريطانيا. شملت الدراسة عينة من (195) موظفا يعملون في المؤسسات المالية العامة في إنجلترا. وقد تم تصميم استبانة للتعرف على أثر التمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية بإنجلترا. وخلصت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري والجودة الشاملة كان مرتفعا. وأن هنالك أثرا ذا دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الإنجليزية.

-دراسة (Folger,2011) هدفت إلى معرفة أثر التمكين في القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (500) مؤسسة صناعية

في بريطانيا. وجمع الباحث معلومات الدراسة من خلال استبانة، ثم إتبعها بإجراء مقابلات مع عينة من المدراء في (17) شركة مختارة. وخلصت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين والقدرة التنافسية.

ما يميز هذه الدراسة عن سائر الدراسات الأخرى، هو أنها قامت بدراسة الثقة التنظيمية وربطها مع تمكين العاملين، إضافة إلى تسليط الضوء على محددات التمكين ضمن قطاع خدمتهم في الاقتصاد وهو قطاع التأمينات من خلال أخذ عينة من شركات التأمين الجزائرية.

## 2. الإطار النظري

### 1.2 مفهوم الثقة:

الثقة هي "استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم وأمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم" (Toney, 2006) وفي تعريف آخر الثقة هي "الشعور بالاطمئنان بأن السلوك متطابق مع التوقعات المؤكدة لإنجاز الأعمال وفقا لمتطلباتها" (Stiles, 2004)، وللوصول للثقة التنظيمية لابد من شيوع الصدق والصراحة وهي عوامل الوضوح والمكاشفة والواقعية بين العاملين أنفسهم في المؤسسة وبين المؤسسة. والثقة التنظيمية دائما تعبر عن مستوى التعامل العالي بين الإدارة والعاملين، فكلما كان جو العمل قائم على الصدق والصراحة بين الموظفين والإدارة كلما أدى ذلك إلى خلق مناخ تنظيمي صحي.

وأشارت دراسة (Hammond H, 2004) إلى أن المؤسسات تعمل على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال توفير معلومات سليمة ودقيقة تتميز بالشفافية للعاملين، وكذلك ممارسة سياسات تنظيمية عادلة في التعامل مع العاملين وخصوصا في التقييم والترقية وتوزيع الفرص.

### 2.2 مفهوم التمكين:

التمكين هو "منح حرية أكبر للعاملين من خلال منحهم ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها" (وأخرون م، 2006)، وفي تعريف آخر "يعني بأنه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" (Kotler, 2017). وفي تعريف آخر يمكن النظر للتمكين من جانبين (وأخرون م، 2009):

- الجانب المهاري: ويقصد به اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.  
- الجانب الإداري: ويقصد به إعطاء العاملين حرية التصرف وصلاحيات اتخاذ القرارات كأعضاء في المؤسسة فيما يتعلق بأعمالها.

### 3.2 أهمية التمكين

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة وأكثر تحفيزا، ويمكن تلخيص فوائد التمكين في النقاط الآتية (العدوان، 2008):

-زيادة التعاون في حل المشكلات: إن زيادة مستويات التمكين من خلال إنشاء فرق عمل مدارة ذاتيا وعن طريق السماح للعمال بالتواصل فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجه التنظيم ويسرع في حلها.

-زيادة القدرات الإبداعية للعمال وبالتالي القدرات الابتكارية للمؤسسة: إن ترك حرية التصرف والمخاطرة واتخاذ القرارات للعاملين، تولد لديهم شعورا بالحرية والانطلاق، مما يؤدي إلى ظهور أفكار وأساليب إبداعية تخدم المؤسسة والعاملين وتعود بالنفع على الأداء ككل. (Eric H, 2008)

-اشباع حاجات الفرد من تقدير الذات واثباتها: اثبتت العديد من الدراسات التطبيقية بأن التمكين الإداري للعمال من خلال مشاركتهم وتفويض الصلاحيات لهم، من شأنه أن يزيد اشباعهم لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمتمثلة في تحقيق الذات وزيادة مكانتهم الوظيفية. يعزز التمكين الإداري الشعور الايجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس وبالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

-انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار يؤدي إلى تعزيز روح الانتماء للمؤسسة ما يقلل من معدلات الغياب ودوران العمل.

-ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل: إن تمكين العاملين وزيادة معارفهم واشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الثقة والحرية في التصرف يقود إلى خلق الاستقرار لدى الأفراد ويشكل لديهم دافعا قويا نحو مقاومة ضغوط العمل والتكيف معها.

-تنمية الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد شعورا لديهم بأنهم على قدر المسؤولية المعطاة لهم مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراريته.

#### 4.2 أبعاد التمكين

وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين. ويمكن تحديدها بما يأتي:

- الإدارة الذاتية (حرية التصرف): يقصد بالإدارة الذاتية توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب أن لا تكون التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية. ومنه فإن الإدارة الذاتية تعني حرية التصرف أو الاستقلالية في مكان العمل، وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله (معاينة، 2008).

حرية التصرف تعد عاملا مهما في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، أي منح العاملين صلاحيات باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا. وحرية التصرف ربما لايجري استيعابها بشكل متمائل من قبل جميع العاملين جراء الفروق بين العاملين، وهنا لا بد من أن تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة (الدوري، 2009).

● العمل الجماعي: يعتبر أسلوب الفريق والعمل الجماعي من أهم أدوات تمكين العاملين، وهنا يلزم لإدارة المؤسسة التحول التدريجي إلى أسلوب عمل الفريق على أساس جماعي، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل ومساعدة بعضهم البعض فيصبح العاملون شركاء في العمل والجزاء(ملحم، 2006).

إن العمل الجماعي في المؤسسة يعكس درجة وجود الاعتراف الأفقي الذي يكون بين العمال فيما بينهم، كما يجسد مدى توفر أجواء عمل تسودها الثقة والتعاون وروح الفريق الواحد وغياب المظاهر السلبية كالاستهزاء واحتقار الأفكار الجديدة ومقاومة التغيير. (autres., 1997).

تجارب عمل الفريق في مؤسسات الدول العربية يشوبها الكثير من المشاكل والعيوب من خلال المنافسة بين الأعضاء ونتيجة للصراعات ووجود التكتل والتحيز. وإذا تم التخلص من هذه العيوب وعمل الفريق بشكل متجانس ومتحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة (François C, 2002).

● المشاركة والاتصال: مشاركة العاملين تعني إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتأثير في عملية صنع القرار التنظيمي، وافساح المجال لهم لتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم في اللقاءات والاجتماعات وفي الأوقات المختلفة، ونجاح المشاركة يستلزم إيجاد أنظمة اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على نقل المعلومات وتبادلها في مختلف الاتجاهات بشكل يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (معاينة، 2008)، وهذا يتطلب تعريف العمال جميعهم بأهداف المؤسسة ورسالتها وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم (autres., 1997).

● تدريب العاملين: وهو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية. فالمؤسسة المعاصرة اليوم تعد مؤسسة متعلمة تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية على نحو دائم، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا عاملها (سلطان، 2003). وهناك من يرى أن من بين خصائص المؤسسات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل (الشريف، 2002).

● التحفيز: الحافز هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل، وتكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له (سلطان، 2003). ومن هذا نجد أنه تقع على المؤسسات مسؤولية الاهتمام بالفرد وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف العامل في العمل وتأمين مصالحه، مما يشعر العاملين بأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم (الشريف، 2002).

## 2.5 الثقة وتمكين العاملين

التمكين هو مرادف لأجواء العمل الصحية التي يزيد فيها الشعور بالراحة النفسية بسبب شيوع الثقة والاحترام المتبادل والاعتبار، مما يسهل الإفصاح وإيصال الأفكار وتقديم الاقتراحات. وبالتالي فإن تمكين العاملين يقتضي بناء الثقة في جميع أرجاء المؤسسة، حيث تعد الثقة المفتاح الرئيسي والقاعدة الأساسية لمشاركة العاملين في المعلومات، ومنحهم حرية التصرف، وتبني أسلوب الفريق والعمل الجماعي وبالتالي فإن الثقة هي أساس عملية التمكين(الدوري، 2009).

### الثقة وكفاءة التصرف

إن زيادة كفاءة التصرف لدى الأفراد ناتجة عن زيادة تأثير الأفراد المستندة إلى المستويات العالية للثقة، فالثقة بالعاملين تزيد من ملائمة المؤسسة وتبعث الاطمئنان النفسي لديهم وتزيل مخاوفهم، وهذا يعكس على كفاءة التصرفات الناتجة عن منظومة القيم التي جرى تعزيزها في المؤسسة.

### الثقة والتعاون

الثقة تسهل التعاون والتعاون ينتج الثقة وقد يقود هذا إلى تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي، وبهذا الوصف تكون الثقة الجماعية شكلا كامنا لموجودات متوقعة تمكن أعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام في حل مشاكل التعاون والتنسيق.

### الثقة والاتصال

للثقة دورا هاما في تأمين الإتصال والحوار بين الأطراف التي تتبادل الثقة وبذلك فهي تتيح الوصول إلى الأشخاص للتبادل الاجتماعي أو تزيد من تعجيل القيمة من خلال مثل هذه التبادلات، كما أن الثقة تشير إلى انفتاح أكبر لحصول تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### الثقة والتدريب

أشارت دراسة(Erstad,2004) إلى أن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والقابليات الفردية القادرة على التنافس، لأن للتدريب والتطوير تأثيرا متوازنا في التمكين. كما أن دراسة (Lawson2005)، إشارة إلى أن التدريب والتطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم ويحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة الملائمة.

### الثقة والتحفيز

إن ما يقدم للموظف من دعم مادي أو معنوي يؤدي إلى تعميق شعوره بقدراته وأهميته، كما أن الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وأخذ آراء العاملين واحترامهم يزيد من كفاءة هؤلاء العاملين ويعزز ثقتهم بأنفسهم. وبناء على ما تقدم أعلاه يمكن القول أن الثقة شعور متبادل بين القادة والمرؤوسين وثقة الناس في القائد دليل على نجاحه وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل شركاء فيها.



### 3. الجانب التطبيقي:

#### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين (من جميع المستويات الإدارية) في خمسة شركات للتأمين متواجدة بمدينة البليدة، وهذه الشركات هي: (الشركة الجزائرية للتأمين CAAT، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، الشركة الوطنية للتأمين SAA، شركة سلامة للتأمينات الجزائرية SALAMA، الصندوق الوطني للتعاقدية الفلاحية CNMA) حيث بلغ عددهم (584) موظفا وموظفة. قمنا باختيار عينة عشوائية من الموظفين بنسبة (25%) من كل شركة من شركات التأمين الجزائرية محل الدراسة، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (146) مفردة، وقد وزعت الاستبانة على مفردات العينة الـ (146) جميعها، استرجعنا منها (140) وحدة وتم استبعاد (6) منها بسبب عدم صلاحيتها، فبقي (140) استبانة استعملناها في إعداد الدراسة، ويمكن ذكر أهم خصائص عينة الدراسة في الجدول (1) كما يلي:

جدول 1: بيان التوزيع العددي والنسبي لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الفقرات	البعد
87.85	123	ذكر	الجنس
12.14	17	أنثى	
100	140	المجموع	
22.14	31	20-أقل من 30 سنة	السن
49.28	69	30-أقل من 40 سنة	
28.57	40	40 سنة فأكثر	
100	140	المجموع	
16.42	23	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
26.42	37	من 10 إلى أقل من 25 سنوات	
42.19	59	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
15	21	من 35 سنوات فأكثر	
100	140	المجموع	
7.14	10	دبلوم فما دون	المؤهل العلمي
92.85	130	بكالوريا	
100	140	المجموع	
70	98	موظف	المستوى الوظيفي
12.14	17	إدارة مباشرة	
17.85	25	إدارة وسطى	
100	140	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات spss

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما يلي:

-الجنس: أغلب أفراد العينة بالنسبة لشركات التأمين هم ذكور بنسبة 87.85 %، بينما شكلت نسبة الإناث النسبة الباقية، وهي 12.14 % وهذا عائد إلى أن سياسات بعض الشركات تقوم على تشغيل الذكور دون الإناث.

-السن: نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40 سنة)، حيث بلغت نسبتهم 49.28 % وهذا عائد إلى قدم مجال التأمين في الجزائر. والنسبة المتبقية موزعة على باقي الفئات العمرية.

-سنوات الخدمة: نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن كانت سنوات خدمتهم في المؤسسة أكثر من 25 سنة، حيث كانت نسبتهم 42.19 %.

-المؤهل العلمي: غالبية عينة الدراسة هم ممن يحملون شهادة البكالوريا فما فوق،

حيث كانت نسبتهم 92.85 %. وهذا يعود إلى حاجة هذه الشركات إلى عاملين يحملون درجات علمية في مجالات عدة، مثل: التأمين والمحاسبة، والتسويق.

-المستوى الوظيفي: بالنظر إلى أن المستويات الإدارية الأعلى لا تحتاج إلى أكثر من

شخص، أو شخصين على الأكثر في كل شركة، فقد تم ضم أفراد هذه المستويات إلى عينة الإدارة الوسطى، وكما يشير الجدول، فإن توزيع العينة 70 % موظفين، 12.14 % إدارة وسطى 17.85 %، إدارة مباشرة على الترتيب.

### 2.3 صدق و ثبات أداة الدراسة:

كأداة للدراسة تم الاعتماد على الاستبانة التي أستخدم فيها مقياس ليكارت ذو الخمسة أبعاد و فق الفئات التالية :

الجدول 2: أبعاد المقياس المستخدم

المستوى	المتوسط الحسابي
ضعيف	[1.79 1]
منخفض	[2.59 2.80]
متوسط	[3.39 2.60]
مرتفع	[4.19 3.40]
مرتفع جدا	[5 4.20]

المصدر: من إعداد الباحثان

للتحقق من صدق مقياس الثقة وتمكين العاملين تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة للتأكد من مصداقيتها، ومن أن الأسئلة التي وضعت تقيس ما وضعت لأجله، وقد تم تعديل بعض الأسئلة، واتفق على جميع فقرات المقياس حتى ظهرت بصورتها النهائية الحالية، ولفحص الثبات فقد تم احتساب قيمة معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) (Combachs' alpha) لتحليل الاعتمادية، فبلغت قيمة معامل الثبات ألفا (0.87) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

الجدول 3: معاملات الثبات ألفا لمجالات الدراسة

المجال	ألفا
--------	------

0.87	الثقة وحرية التصرف
0.79	الثقة والعمل الجماعي
0.90	الثقة والمشاركة والاتصال
0.91	الثقة والتدريب
0.89	الثقة والتحفيز
0.87	الثبات الكلي

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج spss

### 3.3 تحليل محاور الاستبانة:

نتائج تحليل محاور الاستبانة موضحة في الجدول التالي:  
جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس متغير الثقة وتمكين العاملين

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	<b>الثقة وحرية التصرف</b>			
1	يمنحني الرئيس الصلاحيات المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	1.84	1.12	منخفض
2	يثق الرئيس في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	3.22	0.83	متوسط
3	لا توجد رقابة شديدة ومبالغ فيها على عملي.	3.30	1.01	متوسط
4	أشعر بالحماية والأمان عندما أحاول تجريب أساليب عمل جديدة أو التعديل في طرق العمل الموجودة.	1.90	1.11	منخفض
5	أتمتع بدرجة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي.	2.02	0.91	منخفض
	<b>الثقة والعمل الجماعي</b>			
6	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	3.80	1.11	مرتفع
7	تتبنى إدارة المؤسسة فلسفة العمل بروح الفريق.	2.33	1.05	منخفض
8	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	2.01	1.11	منخفض
9	يتم تقديم المكافآت والاعتراف	1.90	1.20	منخفض

			بالإنجازات على أسس جماعية.
منخفض	1.38	1.83	10 تحرص الإدارة على تدريب العاملين على مهارات العمل جماعيا.
<b>منخفض</b>	<b>1.07</b>	<b>2.30</b>	<b>الثقة والاتصال</b>
متوسط	1.17	3.18	11 تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.
منخفض	1.17	1.90	12 يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.
منخفض	1.17	1.90	13 تتعامل الإدارة بدرجة عالية من الثقة والاحترام مع المرؤوسين.
منخفض	1.11	2.22	14 تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في المعلومات بشكل عام.
منخفض	0.83	1.90	15 تشجع الإدارة الاتصالات غير الرسمية قصد تبادل مختلف المعلومات والأفكار والمقترحات.
<b>متوسط</b>	<b>1.12</b>	<b>3.17</b>	<b>الثقة والتدريب</b>
منخفض	1.12	2.53	16 تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.
متوسط	1.11	3.10	17 توفر لياؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
متوسط	1.20	3.20	18 تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
متوسط	1.38	3.24	19 توفر الإدارة فرص متساوية لجميع العاملين للتعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.
متوسط	1.12	3.17	20 تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها بصفة مستمرة.
<b>منخفض</b>	<b>1.17</b>	<b>2.52</b>	<b>الثقة والتحفيز</b>
متوسط	1.11	3.22	21 أشعر أن مديري يقدر عملي.
منخفض	1.05	1.83	22 تتاح لي الفرصة في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
منخفض	1.11	2.22	23 يعد الراتب الذي أتقاضاه مناسبا مع الجهود التي أبذلها في العمل.
منخفض	1.20	2.53	24 معايير واعتبارات توزيع المكافآت والحوافز عادلة.
متوسط	1.38	2.81	25 فرص الترقية كافية ومتاحة لكل من

			يستحقها.
منخفض	1.10	2.56	الثقة وتمكين العاملين على نحو عام

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات spss

-الثقة و حرية التصرف: نلاحظ من الجدول(4) أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مجال الثقة وحرية التصرف منخفضة، حيث تراوحت بين (1.84- 2.02) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.12-0.91)، وقد شذت عن ذلك العبارة رقم (2) " يثق الرئيس في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي" بمتوسط حسابي (3.22) والعبارة رقم (3) "لا توجد رقابة شديدة ومبالغ فيها على عملي" بمتوسط حسابي (3.30). وبلغ المتوسط الكلي للعبارات (2.45) مما يدل على أن الإدارة لا تدرك أهمية الثقة وحرية التصرف في تمكين العاملين.

-الثقة والعمل الجماعي: نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مجال الثقة والعمل الجماعي منخفضة، حيث تراوحت بين(1.83-2.33) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.38-1.05)، وقد شذت عن ذلك العبارة رقم (6) " تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل " بمتوسط حسابي (3.80). وبلغ المتوسط الكلي للعبارات (2.37) مما يدل على أن الإدارة لا تعطي أهمية لأسلوب الفريق والعمل الجماعي في تمكين العاملين.

-الثقة والإتصال: يظهر لنا أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مجال الثقة وحرية التصرف منخفضة، حيث تراوحت بين (1.90-2.22) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.83-1.17)، وقد شذت عن ذلك العبارة رقم (11) " تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح " بمتوسط حسابي (3.18). وبلغ المتوسط الكلي(2.30) مما يدل على أن الإدارة تعتمد على الاتصالات الرسمية فقط مما يحول دون انسياب حقيقي للمعلومات في جميع أرجاء المؤسسة وهو أمر لا يؤكد أهمية تعزيز تمكين العاملين.

-الثقة والتدريب: نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مجال التدريب تشكل قبولا متوسطا، فقد تراوحت هذه المتوسطات بين (2.53-3.24) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين(1.38-1.11)، وبلغ المتوسط الكلي (3.17) مما يدل على أن الإدارة تهتم بالتدريب والتطوير المستمر لعاملها وهو أمر مهم لتعزيز ثقة وتمكين العاملين. -الثقة والتحفيز: متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مجال التحفيز منخفضة، حيث تراوحت هذه المتوسطات بين (1.83-2.53) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين(1.20-1.05)، وقد شذت عن ذلك العبارة رقم (21) "أشعر أن مديري يقدر عملي " بمتوسط حسابي (3.22) والعبارة رقم (25) "فرص الترقية كافية ومتاحة لكل من يستحقها." بمتوسط حسابي (2.81). وبلغ المتوسط الكلي للعبارات (2.52) مما يدل على أن الإدارة لا تهتم كثيرا بتحفيز العاملين مما يؤثر سلبا على ثقة وتمكين العاملين.

ومما تقدم نجد أن مستوى الثقة وتمكين العاملين في شركات التأمين الجزائرية جاء بدرجة منخفضة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات مفردات العينة عن أبعاد الثقة

وتمكين العاملين مجتمعة (2.56). مما يتوجب على شركات التأمين إيلاء مفهوم الثقة وتمكين العاملين إهتماما أكبر.

### 4.3 اختبار فرضيات الدراسة:

#### 1.4.3 اختبار الفرضية الأولى:

تفترض هذه الفرضية على أن موظفي شركات التأمين الجزائرية تمنحهم الثقة والتمكين ، حيث تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار ت- الأحادي (one sample t-test) كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول 5: اختبار one sample t-test

ت المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت الجدولية
3.22	0.032	288	2.56	1.10	1.96

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول اختبار T للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الأولى، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 3.22 وهي أعلى من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة بلغ 0.032 وهو أقل من 0.05، لذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه يمكن للعاملين في شركات التأمين الجزائرية الثقة و التمكين. و لتوضيح معنى هذه الفرضية فان منح شركات التأمين الجزائرية الثقة و التمكين للعامل محقق لكن بغض النظر عن مستواه ان كان منخفضا او متوسطا او مرتفعا فالفرضية تبحث في وجودية العملية من عدمه فقط. و بالرجوع الى تحليل الجدول 5 الخاص بتحليل المحاور نرى ان مستوى الثقة و التمكين الممنوح للعامل منخفض.

#### 2.4.3 اختبار الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الثقة وتمكين العاملين (حرية التصرف، العمل الجماعي، المشاركة والاتصال، التدريب والتحفيز).

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على مصفوفة الارتباط لبيرسون، كما يظهر في

الجدول (5).

الجدول 6: مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

محاورة الدراسة	حرية التصرف	العمل الجماعي	الاتصال	التدريب	التحفيز
حرية التصرف	1	**0.40	**0.58	**0.59	**0.63
العمل الجماعي		1	**0.63	**0.27	**0.30
الاتصال			1	**0.47	**0.64
التدريب				1	**0.52
التحفيز					1

\*\* جميع معاملات الارتباط في الجدول دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات spss

تم عمل مصفوفة ارتباط بيرسون لتحديد قوة علاقة المتغيرات مع بعضها البعض واتجاه العلاقة هل هو إيجابي أم سلبي، حيث يتضح من الجدول (5)، أن هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين مختلف الأبعاد الخمسة للثقة و التمكين، أما مدى قوة العلاقة فقد تراوحت بين متوسطة (0.64) و ضعيفة (0.27)، و بناءا على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الثانية .

### 3.4.3 اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة افراد العينة اتجاه محور الثقة و التمكين يعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، و الراتب الشهري).

ولإثبات هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي لبيان هذه الفروقات في إجابات عينة الدراسة.

الجدول 7: تأثير العوامل الديموغرافية على متغيرات الدراسة التابعة (one way ANOVA)

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
الجنس	173.47	294	1.49	2.57	0.054
العمر	173.47	294	0.46	1.79	0.557
سنوات الخبرة	173.47	294	1.28	2.20	0.088
المستوى الوظيفي	173.47	294	1.53	2.70	0.014
الراتب الشهري	173.47	294	2.13	1.24	0.68

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات في استجابات أفراد العينة، حيث نلاحظ نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة افراد عينة الدراسة اتجاه متغير الثقة و التمكين تبعا لمختلف المتغيرات الديموغرافية ما عدا متغير المستوى الوظيفي، ما يدل على ان شركات التأمين الجزائرية تمنح الثقة و التمكين بناء على المستوى الوظيفي للفرد العامل.

### 4. خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مختلف محددات الثقة و التمكين في شركات التأمين الجزائرية بأخذ عينة تتكون من خمسة شركات تتموقع في ولاية البليدة و قد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي :

-أن مستوى الثقة وتمكين العاملين في شركات التأمين الجزائرية جاءت بدرجة منخفضة ويرجع الى عدم رغبة المديرين في التغيير، والتركيز على أساليب الإدارة التقليدية، وغياب ثقافة المشاركة والتعاون وتشجيع المبادرة والمبادرة لدى معظم المديرين، والبناء التنظيمي الهرمي الذي لا يتلاءم مع المرونة الملائمة لإنجاز مهامهم، وعدم ثقتهم في قدرة العاملين على تحمل مسؤوليات ونتائج القرارات المتعلقة بأعمالهم، واعتقادهم بأن أفضل طريقة لتحقيق النتائج الإيجابية تكمن في الرقابة اللصيقة، والإدارة بالتحكم والأوامر والتعليمات، والمركزية الشديدة في صنع واتخاذ جميع القرارات المرتبطة بالعمل في المؤسسة.

جاءت أبعاد حرية التصرف، العمل الجماعي والمشاركة والاتصال و التحفيز منخفضة، أما بعد التدريب فجاء متوسط كما يلي:

-حرية التصرف: بلغ المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة حول هذا البعد(2.45) وهي درجة منخفضة نحو منح العاملين حرية التصرف في أداء المهام الموكلة إليهم.

-العمل الجماعي: بلغ المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة حول هذا البعد(2.37) وهي درجة منخفضة نحو تبني وتكريس العمل الجماعي واستبدال العمل الفردي بالعمل الجماعي.

-المشاركة والاتصال: بلغ المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة حول هذا البعد(2.30) وهي درجة منخفضة نحو مشاركة العاملين في المعلومات بشكل عام والتطبيق المستمر لأفكار ومقترحات العاملين المناسبة، وتشجيع الاتصالات غير الرسمية.

-التدريب: بلغ المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة حول هذا البعد(3.17) وهي درجة متوسطة نحو اهتمام الإدارة بالتدريب والتعليم والتأهيل.

-التحفيز: بلغ المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة حول هذا البعد (2.52) وهي درجة منخفضة نحو الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وأخذ آراء العاملين واحترامهم.

-هنالك علاقة قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الثقة وتمكين العاملين (حرية التصرف، العمل الجماعي، المشاركة والاتصال، التدريب والتحفيز).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات عينة الدراسة اتجاه أبعاد الثقة و التمكين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والعمر وسنوات الخدمة والراتب الشهري) باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

ويمكن إجمال النتائج السابقة في نتيجة هامة وهي عدم توافر أبعاد الثقة وتمكين العاملين بالشكل المطلوب في شركات التأمين الجزائرية، وحتى يمكن تعظيم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، فإن الأمر يستلزم طرح مجموعة من التوصيات تؤكد على أهمية هذه النتائج نذكرها فيما يلي :

-ضرورة منح العاملين الدرجة المناسبة من الثقة وحرية التصرف والاستقلالية، ودعم عملية مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتشجيعهم على



التجريب والتغيير في أساليب العمل، واعتبار الأخطاء التي يرتكبها العاملون أثناء التجريب فرصة للتعلم واكتساب الخبرة وتجنب الانتقاد غير البناء.

- ضرورة تبني وتكريس العمل الجماعي، والتخلص من الروح الفردية والتنافس بين العاملين، وتغليب المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الخاصة. وتدريب العاملين على اتخاذ القرارات والعمل باستقلالية ضمن أسلوب الفريق حتى يتم ضمان جاهزيتهم لتحمل المسؤوليات الجديدة في ظل عملية التمكين.

- الاهتمام بمشاركة العاملين في جميع المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، وإشاعة الاتصالات العمودية والأفقية لضمان انسياب المعلومات وتدفعها في جميع مستويات التنظيم.

- الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر للعاملين وذلك من خلال تبني خطة واضحة للتدريب، وتشجيعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم وإتاحة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.

- الاهتمام بتحفيز العاملين وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة بعيدا عن المحسوبية، وتقدير إنجازاتهم وأخذ آرائهم واحترامهم مما يزيد من كفاءة هؤلاء العاملين ويعزز ثقتهم بأنفسهم.

- هذه الدراسة لم تغطي كل أبعاد الإدارة بالثقة وتمكين العاملين، ولهذا يمكن أن يحظى هذا الموضوع بدراسات أخرى تتناول أبعاد جديدة للثقة والتمكين وفي بيئات عمل مختلفة.

### 5. قائمة المراجع:

1. autres., K. B. (1997). *Comment réussir l'empowerment dans votre organisation*. québec: Les édition un mode différent,.
2. Eric H, C. W. (2008). *Innovativeness and firm perfàrmance in the US forest sector : in search of a concept framework*. CANADA: NRC.
3. François C, C. J. (2002). *La qualité dans les services* (éd. 02). paris: éconómica.
4. Hammond H, K. M. (2004). *Aproposal to measure the organizational health and emotional wellness*. (A. U. entec corporation, Ed.) canada.
5. Kotler, U. (2017). A new manages for human resources. *Harvard business review*(January-february), 123.
6. Main, D. (2008). The relationship between administrative empowerment and the level of job performance. *kogah page*(04), 56.
7. Stiles, P. (2004). *Organizational Health and Organizational levels* (2 ed.). Paris: Pearson éducation.
8. Toney, R. (2006). *Trust in organizatin :fronties of theory and research*. new york: oxford university press.
9. Wind, B. (2010). the effect of administrative empowerment in applying the principles of total quality management in public institutions in Britain. *UK University*(05), 72.

10. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة. (2008). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة (الإصدار 01). عمان: عالم الكتاب الحديث.
11. أحمد العدوان. (2008). إستراتيجية تمكين العاملين واسهامها في الأداء المؤسسي. (جامعة البلقاء التطبيقية، المحرر) مجلة الإدارة (05)، 24.
12. أحمد علي صالح، زكريا مطلق الدوري. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. عمان: دار اليازوري.
13. أيمن عودة المعاني، عبدالحكيم عقلة أخو ارشيدة. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. (الجامعة الأردنية، المحرر) مجلة الإدارة، (02)05، 234.
14. جلال سعد الشريف. (2002). أثر استراتيجية التمكين في تغيير الإبداع التنظيمي. أطروحة دكتوراه، 63. (جامعة الموصل، المحرر) العراق.
15. قبطان شوقي. (2013). واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي. (جامعة خميس مليانة، المحرر) مجلة الاقتصاد الجديد (08)، 299.
16. محمد الحرارشة وآخرون. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. (الجامعة الأردنية، المحرر) مجلة دراسات، (02)33، 244.
17. محمد سعيد أنور سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة.
18. محمد مفضي الكساسبة و آخرون. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. (الجامعة الأردنية، المحرر) مجلة إدارة الأعمال، (01)05، 21.
19. محمد مفضي الكساسبة وآخرون. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. (الجامعة الأردنية، المحرر) مجلة إدارة الأعمال، (01)05، 21.
20. يحيى سليم ملحم. (2006). مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي. تأليف جامعة اليرموك (المحرر)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كينيفية تحليلية معمقة، (صفحة 85). الأردن.