

## واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري

- دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ببحر بوعرييج -

The reality of organizational trust in the Algerian economic establishment and its impact on administrative empowerment

-Field study at the Condor Foundation in Bordj Bou Arreridj -

جميل أحمد

رشام كهينة

جامعة البويرة

جامعة البويرة

djemilahmed@yahoo.fr

rechamkahina@gmail.com

Received: 30/10/2018

Accepted:30/11/2018

Published:30/12/2018

### ملخص:

تسعى هذه الدراسة لمعرفة واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري، مع دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ببحر بوعرييج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، تم توجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة، واستخدامنا برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (ثقة زملاء العمل، ثقة الرئيس المباشر، ثقة في الإدارة العليا) على التمكين الإداري، إضافة إلى وجود مستوى منخفض لمتغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسة بالعاملين ومنحهم الثقة التي تسمح باستخراج طاقاتهم الكامنة لتحمل المزيد من المسؤوليات. الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، التمكين الإداري، المؤسسة الاقتصادية.

تصنيف JEL: L83, F18, K32.

### Abstract:

This study seeks to know the reality of organizational confidence in the Algerian economic company and its impact on administrative empowerment, with a field study at the Condor company in Bordj Bou Arreridj. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect data. The study found that there is a statistically significant effect on the organizational confidence dimensions of (confidence of the co-workers, direct confidence of the president, confidence in the senior management) and the low level of study variables in the company. Workers and give them the confidence that will allow the extraction of their potential to assume more responsibilities.

**Key words:** organizational trust, administrative empowerment, economic company.

**JEL Classification:** L83, F18, K32.

\*مرسل المقال: رشام كهينة

اتسمت بيئة الأعمال المعاصرة بتقلبات وتحولات مختلفة تطلبت من المؤسسات الاقتصادية ضرورة التحسين المستمر في أداءها، لكي يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين وبالتالي فالمؤسسة مطالبة، بضرورة إيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيدا عن القيادة التقليدية من خلال إحداث تغيرات جذرية في أساليبها الإدارية واتباع أساليب حديثة للتكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أهمها مفهوم التمكين الإداري.

فالتمكن الإداري يعد أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب، إذا أصبح من الأمور المهمة في حياة المؤسسات، فهو يستهدف بصفة أساسية المورد البشري ويسعى لاستغلاله بكفاءة وفعالية، وقد وجدت العديد من الدراسات أن كفاءة هذا المورد يستند على درجة الثقة الممنوحة من قبل إدارة المؤسسة ومدى دعمهم لهم وتوفير متطلباتهم، وباعتبار أن الثقة التنظيمية تعد أحد الدعائم الأساسية ومن ضمن الأدوات الإدارية فاعلية، فهي تعد مصدرا هاما في جعل علاقات العمل أكثر ديناميكية وتقود للسلوك البناء وعامل حيوي للتعاون وتحقيق العمل الإبداعي في المؤسسة.

1. مشكلة الدراسة: تعاني العديد من المؤسسات العربية بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وسرية المعلومات التي تمنح للعاملين الناتجة عدم منح الثقة اللازمة للعاملين، وطول خطوط الاتصال الرسمية، والذي أصبح اليوم عائقا أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل انه بات عبئا لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه، لذا جاء مفهوم التمكين لكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، ويعتبر من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وشغلت أذهان الكثير من الباحثين والدارسين لمساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الحديثة، ومما سبق يمكن بلورة الإشكالية الآتية:

ما مدى تأثير الثقة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟  
وقد تمخض من خلال هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما هي حقيقة الثقة التنظيمية والتمكين كممارسات إدارية في بيئة الأعمال المعاصرة؟
  - هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟
2. فرضيات الدراسة: للوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتبني فرضية رئيسية تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، تمثلت فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور؛
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة زملاء العمل على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة الرئيس المباشر على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة الإدارة العليا على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور؛

3. أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه إذ تعد الثقة التنظيمية من الدعائم الرئيسة لاستخراج الطاقات الكامنة للعاملين، فهي تعد من الموضوعات الإدارية الفاعلة والمؤثرة في أداء المؤسسات، كما يعتبر مفهوم التمكين الإداري من بين المفاهيم المعاصرة التي تقوم أساسا على رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات والارتقاء به إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق، والإبداع، والمشاركة مما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بمثل هذه المواضيع التي أثبتت فعاليتها في تحقيق استمرار وبقاء المؤسسات.

4. أهداف الدراسة: تهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين المدروسين من خلال بناء إطار نظري يسلط الضوء على المتغيرات الأساسية للدراسة عن طريق المسح المكتبي؛
- تقديم صورة عاكسة لطبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة من خلال تصميم استبيان ومقاييس سيتم الارتكاز عليها لقياس تصورات أفراد عينة الدراسة؛
- التحري ميدانيا على درجة ممارسة الثقة التنظيمية والتمكين الإداري من خلال توفر أبعادهما، وبالتالي تعزيز الطرح الفكري النظري على ما هو موجود في الواقع العملي؛

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم الثقة التنظيمية: الثقة ليست مصطلح بسيط للفهم فهي تتطلب عوامل عديدة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند دراستها (Dammen, 2001)<sup>1</sup>، إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة، وقلة هذا الاتفاق تعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهد لإعطاء الصورة المتكاملة. فالباحثين يميلوا النظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم أحيانا في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله (Adams, 2004)<sup>2</sup>.

ويمكن أن ندرج بعض تعاريف الثقة التي اعتمدها بعض الباحثين كأساس في تعريف الثقة التنظيمية، كما يلي :

- "الحالة النفسية التي تشمل نية القبول والانكشاف القائم على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين (Rousseau, D & others, 1998)<sup>3</sup>؛

- "توقعات ايجابية موثوقة بخصوص تصرف الآخرين" (Lewicki, R & others, 1998)<sup>4</sup>؛

أما الثقة التنظيمية فتعرف بأنها :

- "الإيمان العام والثقة بنوعية 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 فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص" (Chen, & Dhillon, 2003)<sup>5</sup>؛

- "محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك" (Lee, H. and B. Choi, 2003)<sup>6</sup>؛

2. أبعاد الثقة التنظيمية: قسم معظم الباحثين أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي:

- الثقة بزملاء العمل: تتمثل في تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين أفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل، الاشتراك في الأفكار والمعلومات وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة<sup>7</sup> (Iram, 2012).

- الثقة بالرئيس المباشر: يقصد بها التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، من كفاءة، ومعاملة عادلة.
- الثقة بالإدارة العليا للمؤسسة: تكون الإدارة جديرة بثقة العامل في المؤسسة من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين وتطابق أقوالهم وأفعالهم (محمد فارس، 2014)<sup>8</sup>.
- 3. مفهوم التمكين الإداري: يعرف على أنه أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء والعاملون للتأثير في عملية اتخاذ القرار (Manuela & Bruce, 2003)<sup>9</sup>، كما هناك من يعرفه على أنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة (Carole, 2006)<sup>10</sup>، وهناك من يضيف بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة (David, 2009)<sup>11</sup>. ومن خلال مجمل هذه التعاريف الخاصة بالتمكين الإداري، يمكن أن نلاحظ أن القاسم المشترك بينهم هو التأكيد على أهمية مشاركة العامل في اتخاذ القرار، فالتمكين عبارة فلسفة إعطاء مزيد المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للعامل الذين يتميزون بروح المسؤولية.

#### 4.2 أبعاد التمكين الإداري: تعددت أبعاد التمكين الإداري وتنوعت، ومن أهمها نذكر:

- تفويض السلطة: يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى أهداف المؤسسة (حمادي، 2013)<sup>12</sup>.
- فريق العمل: على المؤسسة تبني روح الفريق بمشاركة العاملين في حل المشاكل<sup>13</sup>؛
- التدريب: يقصد به النشاط المبني على أسس علمية يعمل على إكساب وتطوير المهارات والمعارف لدى العامل ويعمق معرفته بأهداف المؤسسة (الكلاكة، 2011)<sup>14</sup>؛
- الاتصال: يلزم تأسيس نظام اتصالات فعال بعيد عن الهرمية، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، وتسهيل وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم (المعاني، 2010)<sup>15</sup>.

#### ثانيا: منهجية الدراسة

1. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي لاستيعاب الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما عند عرضنا لمختلف الإحصائيات استخدمنا المنهج التحليلي لأنه الأنسب والأفضل في توضيح بالتفصيل النتائج المعبر عنها بالأرقام في الدراسة الميدانية.
2. مجتمع وعينة الدراسة: استهدفت الدراسة مؤسسة كوندور بروج بوعريج، كمنهج لتطبيق الدراسة واستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة الدراسة فشملت العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية لأن التمكين يظهر جليا في هذه المستويات.
3. أدوات جمع البيانات: بغرض جمع البيانات أجرينا مقابلات مع بعض عمال المؤسسة محل الدراسة، كما قمنا بتصميم إستبانة، وتم توزيعها على عينة قدرت 450 مفردة، استرجعنا استبانة 392، وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعدنا 08 استبانات نظرا لعدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا أصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 384 استبانة، قمنا بتحليل النتائج المتوصل إليها بتحليل الانحدار الخطي وغيرها من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج SPSS.

4. أساليب جمع البيانات: استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS قمنا بتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تمثلت هذه الأساليب في:
- الوسط الحسابي: تم استخدامه لتحديد مستوى إجابات العينة لمتغيرات الدراسة؛
  - الانحراف المعياري: غرضه معرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي؛
  - تحليل الانحدار البسيط: تم استخدامه لقياس أثر متغير واحد على متغير آخر؛
  - معاملات الثبات والصدق للاستبانة: يتمثل في معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (01): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

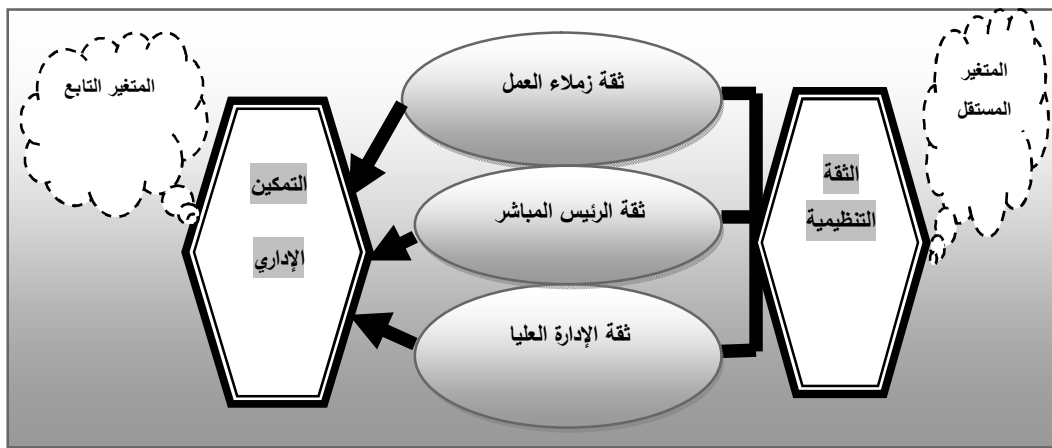
اسم المتغير	المتغير المستقل			المتغير التابع	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	الثقة التنظيمية			التمكين الإداري	0.91
	ثقة زملاء العمل	ثقة الرئيس المباشر	ثقة الإدارة العليا		
	0.93	0.81	0.85	0.96	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية

 $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

- يلاحظ من الجدول رقم 01 أن معاملات الثبات للاستبانة مقبول وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.91 وهي نسبة ثبات يمكن الاستناد
5. نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



- نلاحظ من الشكل 01 أن المخطط يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) الذي تتضمن الأبعاد التالية: (ثقة زملاء العمل، ثقة الرئيس المباشر، ثقة الإدارة العليا)، والمتغير التابع (التمكين الإداري)، كما أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغيرات الثقة التنظيمية على التمكين، وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

ثالثا: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. التحليل الوصفي لخصائص العينة: على إثر عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة تم بناء هذه الدراسة، بحيث تبين أن 64% ذكور والباقي إناث وهي قيم متقاربة تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، وما يقارب 56% من العمال أقل من 40 سنة، وهذا دليل واضح على التواجد المعتبر من فئة الشباب في هذا القطاع، أما المستوى التعليمي فوجدنا النسب التالية: 69% جامعي، 27% ثانوي، 4% متوسط، وتعزى هذه النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشابة ذوي مستوى تعليمي عالي، كما تبين أن 68% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 10 إلى 20 سنة، وتدل هذه النتيجة إلى أن العمال في المؤسسات المبحوثة يتصفون بالخبرة في مجال نشاطها، التصنيف الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو أعوان التنفيذ، حيث بلغت نسبتهم 45%، يلهم أعوان التحكم بنسبة 30%، ثم الإطارات بنسبة 25%، ويمكننا القول بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي كان خاضعا للواقع العملي الذي تكشفه وثائق المؤسسة، حيث يحتل أعوان التنفيذ المرتبة الأولى، ثم أعوان التحكم في المرتبة الثانية، ثم يأتي الإطارات في المرتبة الثالثة، وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

2. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

1.2 واقع الثقة التنظيمية في مؤسسة كوندور: يمكن توضيح النتائج الخاصة بتصورات عمال المؤسسة محل الدراسة حول مدى توفر أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسة كما يلي:

2.2 نتائج تحليل ثقة زملاء العمل: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل هذا البعد:

الجدول (02): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (ثقة زملاء العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أعتمد على زملائي في العمل عندما أواجه مشكلة ما	2.25	0.67	1	منخفض
02	لدي ثقة تامة اتجاه زملائي في العمل	2.08	0.56	4	منخفض
03	أتفاهم مع جميع من يعملون معي	2.21	0.32	2	منخفض
04	تربطني علاقة صداقة مع زملائي في العمل	2.09	0.88	3	منخفض
	ثقة زملاء العمل	2.15	0.60	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يعرض الجدول رقم (02) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الثقة التنظيمية وهو بعد ثقة زملاء العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.15) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة منخفضة، حيث تم ترتيب الفقرات كما يلي: (02، 04، 03، 01) نسبة لمتوسطاتها الحسابية (2.21، 2.25، 2.09، 2.08) على التوالي. وتعزى هذه النتيجة إلى أن ثقة زملاء العاملين والعمل بروح الفريق قليلة فهم يميلون للعمل الفردي عند تعرضهم لمشاكل العمل.

3.2 نتائج تحليل ثقة الرئيس المباشر: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل هذا البعد:

الجدول رقم (03): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (ثقة الرئيس المباشر) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يعتمد رئيسي المباشر على قدراتي وخبراتي في مواجهة بعض مشاكل العمل	1.98	0.77	3	منخفض
02	أتلقي التشجيع والمساندة من قبل رئيسي المباشر	2.29	0.91	1	منخفض
03	يحرص رئيسي المباشر على أن تسود علاقات حسنة بين العاملين	2.15	1.12	2	منخفض
04	تربطني علاقة صداقة مع رئيسي المباشر أكثر من كونها علاقات عمل	1.97	0.54	4	منخفض
	ثقة الرئيس المباشر	2.09	0.83	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (03) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد ثقة الرئيس المباشر، والذي جاء قياسه عن طريق (04) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.09)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة منخفضة، حيث تم ترتيب الفقرات كما يلي: (02، 03، 01، 04) نسبة لمتوسطاتها الحسابية (2.29، 2.15، 1.98، 1.97) على التوالي، ويدل ذلك أن ثقة العاملين بمشرفهم قليلة، ويعود هذا بالدرجة الأولى لعدم فعالية أسلوب الإشراف، والذي يعكس عدم اهتمام المشرفين بتوضيح الإجراءات المتبعة في تأدية المهام، كما لا يولون اهتماما كافيا لتشجيع عمالهم ومساندتهم في العمل.

4.2 نتائج تحليل ثقة الإدارة العليا: يوضح الجدول نتائج تحليل هذا البعد:

الجدول رقم (04): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (ثقة الإدارة العليا) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يتم تقدير جهودي في العمل من طرف المسؤولين في الإدارة العليا.	2.18	0.41	3	منخفض
02	لدي ثقة تامة في قرارات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بأسلوب العمل	2.31	1.02	1	منخفض
03	تتخذ الإدارة العليا إجراءات صارمة على جميع المقصرين في العمل	2.22	0.73	2	منخفض
	ثقة الإدارة العليا	2.23	0.76	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

## واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري

يعرض الجدول رقم (04) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد ثقة الإدارة العليا، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.23)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة منخفضة، حيث تم ترتيب الفقرات كما يلي: (01،03،02) حسب ترتيب متوسطاتها الحسابية (2.31، 1.22، 1.18) على التوالي.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك بعض القصور في تقدير جهود العاملين من طرف مسؤولي الإدارة العليا، وعدم حرصها على عدالة القرارات المتعلقة بالمكافآت، وهذا ينعكس سلبا على ثقة العاملين فيما تصدره من تعليمات وقرارات تتعلق بأسلوب العمل.

5.2 واقع التمكين الإداري في مؤسسة كوندور: النتائج المتعلقة بتصورات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): استجابات أفراد الدراسة لعبارات التمكين الإداري

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض السلطات الكافية للعمال لإنجاز مهامهم.	2.11	0.77	5	منخفض
02	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.	2.13	1.12	4	منخفض
04	يتم تقدير في المؤسسة على أساس ما تحمله من المهارات والقدرات.	2.27	1.01	3	منخفض
05	تشجع إدارة المؤسسة ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.	2.33	0.66	2	منخفض
06	تتمتع المؤسسة الأفكار والممارسات الجديدة.	1.39	0.45	09	منخفض جدا
07	تشارك المؤسسة العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.	2.02	0.37	06	منخفض
08	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.	1.44	1.00	08	منخفض
09	لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي.	1.47	0.12	07	منخفض
10	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية للعمال	3.12	1.16	1	متوسط
التمكين الإداري	2.02	1.92	0.66	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يتبين من خلال جدول رقم (05) على أن مستوى التمكين الإداري حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض بمتوسط حسابي (1.92) وبانحراف معياري (0.96)، وتعزى هذه النتيجة بشكل عام لعدة عوامل أبرزها: أن المؤسسة المبحوثة ليس لديها إلمام كاف بأهمية توفير مفهوم التمكين الإداري ودوره الفعال في تحقيق أهدافها، إضافة إلى خوف مسيرتها من فقدان السلطة، كما أن العمال أنفسهم لا تتوفر لديهم ثقة تامة على قدرتهم على اتخاذ القرارات واتصاف البعض منهم بالخوف والتهرب من عبء المسؤوليات، ووجود قيود وعراقيل كعدم توفر حرية التصرف في عمله بسبب وجود مهام محددة وروتينية لا تتطلب اتخاذ قرار معين.



رابعاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة: يمكن تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة زملاء العمل على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور:

والجدول الآتي يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية:

الجدول (06): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية لثقة زملاء العمل على التمكين

الإداري في مؤسسة كوندور

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
ثقة زملاء العمل	0.298	0.119	0.337	5782.	1.989	*0.000
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$						
384n=						
المتغير التابع: التمكين الإداري						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06) أنه يوجد تأثير لثقة زملاء العمل على التمكين الإداري في المؤسسة

محل الدراسة، ذلك أن قيمة T المحسوبة التي قدرت بـ (2.578) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى

المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض

$H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة زملاء

العمل على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة الرئيس المباشر على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور:

والجدول الآتي يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية لثقة الرئيس المباشر على التمكين

الإداري في مؤسسة كوندور

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
ثقة الرئيس المباشر	0.143	1080.	0.247	0.835	1.989	0*0.00
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$						
384n=						
المتغير التابع: التمكين الإداري						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) أنه يوجد تأثير لثقة الرئيس المباشر على التمكين الإداري في المؤسسات

محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة التي قدرت بـ (0.835) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية

(Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا

كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة الرئيس المباشر

على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة الإدارة العليا على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور.

والجدول الآتي يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية لثقة الإدارة العليا على التمكين

الإداري في مؤسسة كوندور

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
ثقة الإدارة العليا	0.069	1220.	2150.	1.377	1.989	1*0.00
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$						
384n=						
المتغير التابع: التمكين الإداري						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أنه يوجد تأثير لثقة الإدارة العليا على التمكين الإداري في

مؤسسة كوندور، ذلك أن قيمة T المحسوبة التي قدرت بـ (1.377) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.001) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة الإدارة العليا على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور.

4. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور؛

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للقياس أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على التمكين

الإداري في مؤسسة كوندور

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
الثقة التنظيمية	0.548	2240.	2070.	1.819	1.989	00*0.0
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$						
384n=						
المتغير التابع: التمكين الإداري						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (09) أنه يوجد تأثير للثقة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور، ذلك أن قيمة T المحسوبة التي قدرت بـ (1.247) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور.

## خاتمة

من خلال دراستنا هذه يمكن القول بأن التمكين الإداري يعد من أبرز الأساليب الحديثة في الإدارة التي تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية إذ يرتبط مستوى كفاءته على درجة الثقة التنظيمية الممنوحة له، وبعد دراستنا للموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه توصلنا إلى جملة من النتائج وعلى إثرها قمنا بتقديم بعض التوصيات، كما يلي:

1. نتائج الدراسة: توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، نذكر منها ما يلي:

- بينت نتائج الدراسة عن وجود مستوى منخفض لأبعاد الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (ثقة زملاء العمل، ثقة الرئيس المباشر، ثقة الإدارة العليا)؛

- أوضحت نتائج الدراسة عن توفر مستوى منخفض من التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة وتعزى هذه النتيجة إلى أنه لازالت تسيطر عليها الأفكار الإدارية لتقليدية والتي تتسم بضعف ثقة الإدارة بالعاملين، وسيطرة فكرة السرية في المعلومات، وغياب الرغبة في التغيير، وتحمل المخاطرة، وخوف المسيرين من فقدان وظائفهم وسلطتهم، والقلق من إساءة استخدام مكانهم القوة الممنوحة للعاملين، كما يعبرون أن التمكين كمفهوم حديث سيزيد من تكاليف المؤسسة نتيجة تكثيف دورات تكوينية لكي تشجع العاملين على ممارسته وإتقانه؛

- كشفت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (ثقة زملاء العمل، ثقة الرئيس المباشر، ثقة الإدارة العليا) على التمكين في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فالمستوى المنخفض من الثقة المتوفرة في المؤسسة المبحوثة، الذي يعود لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف وعدم الثقة، هذا ما أدى لتوفر مستوى منخفض من التمكين في المؤسسة.

2. توصيات: في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم جملة من التوصيات، من أهمها:

- خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على تفويض السلطات وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقبل التغيير وتوسعي إليه إضافة إلى التشجيع على العمل التطوعي؛

- تصميم برامج تكوينية لجميع العمال ذات صبغة إبداعية تشجع على تبني التمكين، وبالتالي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتولي المراكز القيادية؛

- ضرورة اتخاذ قرارات مبنية وفق أسس موضوعية، وتدوين جميع الآراء والاقتراحات التي تساهم في إشراك العمال في اتخاذ القرارات مع تنفيذها وأخذها بالحسبان؛

- فتح فرص للعاملين للتجريب في طرق العمل والسماح لهم بهامش من الخطأ بالاستناد على أن الأخطاء التي يقعون فيها خاصة لأول مرة فرصة للتعلم واكتساب الخبرة، هذا ما يعزز ثقتهم بأنفسهم وبالإدارة والتي تمكنهم من استخراج الطاقات الكامنة لديهم.

- <sup>1</sup> Dammen , K, **The effects of organizational structure on employee trust and job satisfaction** , Unpublished thesis of master of training and development,(University of Wisconsin-Stout ,2001),p9.
- <sup>2</sup> Adams , S, **The relationships among adult attachment , general self-disclosure , and perceived organizational trust** , Unpublished dissertation of doctor of human development , (Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University ,2004),p3.
- <sup>3</sup> Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C, **Not so different after all: A cross-discipline view of trust**, Academy of Management Review, Vol 23 No 3,1998, p. 395.
- <sup>4</sup> Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. ,**Trust and distrust: New relationships and realities**. Academy of Management Review, 23(3),1998,p 439.
- <sup>5</sup> Chen, S. C. and G. S. Dhillon. "**Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce.**" Information Technology and Management 4(2-3),2003,p 303.
- <sup>6</sup> Lee, H. and B. Choi ,"**Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination**" Journal of Management Information Systems 20(1),2003,p179.
- <sup>7</sup> Iram Bashir, Employee-employer relationship, **Empowerment and Interpersonal Trust in private Educational institutions and Its Impact on Overall profitability of on Organisations**, International journal of Asian Social Science,2012, Vol 2, No 3, p262-270.
- <sup>8</sup> محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد2، 2014، ص ص 169-170.
- <sup>9</sup> Manuela, Bruce., "**Measuring Empowerment**", Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, Issue: 2, 2003,p103
- <sup>10</sup> Carole, Eagle luby, **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**, (University Of Florida,Usa, 2006), p12.
- <sup>11</sup> David Horth,**Innovation Leadership:How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results**,(Center for Creative Leadership, 2009),p5.
- <sup>12</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية، الأردن، 2013، ص206.
- <sup>13</sup> سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي8-9 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 43.
- <sup>14</sup> طاهر محمود الكلاكده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية،الأردن، 2011، ص100.
- <sup>15</sup> أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، داروائل، الأردن، 2010، ص149.