

أثر ممارسات التمكين على الثقة التنظيمية دراسة ميدانية في مديرية الصيانة  
-سوناطراك-بسكرة

**The impact of empowerment practices on organizational trust,  
An Empirical Study in the Directorate of Maintenance - Sonatrach -  
Biskra**

يوسف مدوكي<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، youcef.medouki@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/12/10

تاريخ الاستلام: 2022/10/30

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التمكين على الثقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية الصيانة -سوناطراك-بسكرة. ومن أجل التأكد من وجود الأثر، تم تطوير استبيان مكون من (25) فقرة كأداة لجمع البيانات، وزعت على (80) عامل وتم استرجاع (66) استبيان صالح للتحليل. بعد إجراء اختبار صدق وثبات الاستبيان، تمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج (spss). حيث كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين على الثقة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد ممارسات التمكين (تفويض السلطة، التدريب والتحفيز) على الثقة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: ممارسات التمكين، الثقة التنظيمية، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز.

تصنيفات JEL: M12، M14، M54

**Abstract:**

This study aimed to test the effect of Empowerment practices on organizational trust among workers in maintenance directorate - SONATRACH - Biskra. In order to ascertain the existence of the effect, a questionnaire consisting of (25) items was developed as a tool for data

collection, and it was distributed to (80) workers, and (66) valid questionnaires were retrieved for analysis. After testing the validity and reliability of the questionnaire, the data were statistically processed using (spss). The results revealed a statistically significant effect of Empowerment practices on organizational trust. In addition, there is a statistically significant effect of each dimension of Empowerment practices (Delegation of authority, training and motivation) on organizational trust.

**Keywords:** empowerment practices; organizational trust; Delegation of authority; training; motivation.

**Jel Classification Codes :** M12 ؛M14 ؛M54

### 1. مقدمة :

تسعى المؤسسات في ظل التغيرات المختلفة التي تعيشها لتحقيق أهدافها، وهذا ما يدفعها للتطوير المستمر في أداءها، والذي يتطلب تبني ممارسات إدارية جديدة وكذلك الاهتمام بالعنصر البشري، والذي يعد من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ولا تزال المؤسسات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالحها بشكل أكثر كفاءة وفعالية. وجدت دراسات أن كفاءة المورد البشري يستند على درجة الثقة الممنوحة له من قبل المؤسسة ومدى دعمهم له وتوفير متطلباته واشباع حاجاتهم، إذ تبرز أهمية الثقة التنظيمية في كونها أهم الدعائم الأساسية لإيمان الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة، وبجميع العاملين فيها. من خلالها يمكن للمؤسسة تعزيز الترابط وتنمية السلوك التعاوني بينها وبين موظفيها. فالثقة المتبادلة بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض. قادة ومرؤوسين. وإنما تمتد أيضا إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته. هذا ما يعزز الرضا والالتزام والعمل الإبداعي في المؤسسة.

من بين الممارسات الإدارية الحديثة نسبيا التمكين الإداري، باعتباره أحد الأساليب المختلفة والجيدة للتعامل مع المورد البشري من خلال إعطاء الموظف السلطة والحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات في حدود الوظائف التي يمارسونها، مما يعزز الشعور بالكفاءة الذاتية والشعور بأهمية المنظمة فيحسن من عمله، ويظهر الدور الفعال للتمكين بأبعاده كأداة

تحفيزية متمثلة في الطريقة التي تمنح بها المؤسسات الدور للمورد البشري من تفويض السلطة وتشكيل فرق العمل وتحفيزهم وتوفير الاتصال وكذا التدريب.

فالاهتمام بالمورد البشري كونه الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة ووصولها للريادة يتطلب تهيئة بيئة عمل سليمة تعزز وتدعم الثقة التنظيمية، ولا يتأتى ذلك إلا بممارسة المؤسسة لأساليب إدارية حديثة. من هنا جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر ممارسات التمكين الإداري على الثقة التنظيمية لدى الأفراد العاملين باحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثل في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وفي ضوء ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج تقدم اقتراحات وتوصيات لصناع القرار في هذه المؤسسة.

### 1.1 اشكالية الدراسة:

في إطار ما تم ذكره في التوطئة على أهمية كل من التمكين والثقة التنظيمية، تبلورت اشكالية الدراسة لمناقشة واختبار السؤال التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التمكين الإداري على الثقة التنظيمية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قسمت إلى الاسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الثقة التنظيمية في مديرية الصيانة - سوناطراك -بسكرة؛
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الثقة التنظيمية في مديرية الصيانة - سوناطراك -بسكرة؛
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الثقة التنظيمية في مديرية الصيانة - سوناطراك -بسكرة.

### 2.1 فرضيات الدراسة:

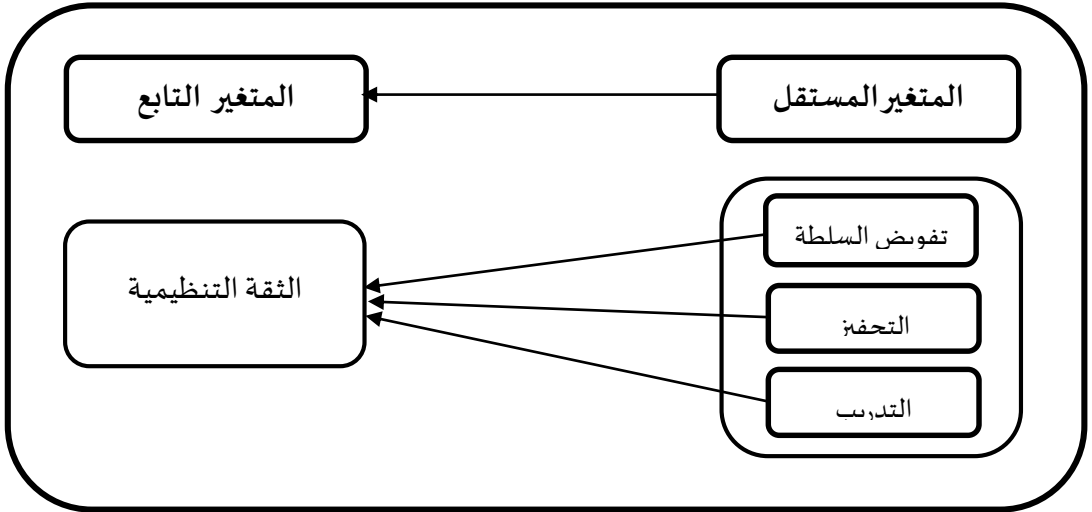
#### 1.2.1 الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التمكين الإداري على الثقة التنظيمية في مؤسسة
- #### 2.2.1 الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الثقة التنظيمية في مؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الثقة التنظيمية في مؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الثقة التنظيمية في مؤسسة.

### 3.1 نموذج الدراسة:

الشكل 01: مخطط توضيحي لنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مراجع سابقة

#### 4.1 أهداف الدراسة:

- التعريف بموضوعي ممارسات التمكين الإداري والثقة التنظيمية ومدى أهميتهما على سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات.
- الهدف الدراسة الرئيسي هو اختبار وجود الأثر لممارسات التمكين الإداري على الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة.
- كما تهدف إلى اختبار الأثر الذي يحدثه كل بعد من أبعاد ممارسات التمكين (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب والاتصال) على الثقة التنظيمية.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة، بحيث تظهر أهمية التمكين باعتباره فلسفة إدارية جديدة تدفع المؤسسة ككل نحو التغيير البناء وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات، وكذا الثقة التنظيمية التي تعد أداة فعالة لرفع مستوى الأداء التنظيمي، إضافة إلى أن هذه الدراسة من القلائل التي تناولت موضوع أثر التمكين على الثقة التنظيمية في حدود الاطلاع على المصادر المتوفرة.

6.1 منهجية الدراسة: للإجابة على إشكاليات الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعمل على وصف المفاهيم الخاصة بالدراسة وأبعادها، وكذلك المنهج التحليلي في عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.2 الثقة التنظيمية:

تلعب الثقة دورًا مهمًا في العلاقات الإنسانية. لذلك، فإن أحد المتطلبات الأساسية للإدارة الفعالة في المنظمات هو تطوير الثقة الشخصية والتنظيمية. ترتبط الثقة بخصائص المواقف والسلوك للموظفين والمنظمات (Nyhan & Marlowe, 1997, p. 618). ولقد اختلف تعريف الباحثين للثقة التنظيمية، حيث يرى Shockley (2000) الثقة التنظيمية بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه نوايا وسلوكيات مختلف أعضاء المنظمة بناء على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات ومدى الاعتماد على بعضهم البعض (Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000, p. 39). وتعرف على أنها "إيمان العامل بمصداقية المنظمة، وأنها لن تستغله وستكون متوافقة معه، وأنه يمكن التنبؤ بسياسات وإجراءات العمل التي تطبقها، وأنها سوف تعامل أعضاءها أو المعنيين من خارجها بطريقة مؤتمنة أو جديرة بالثقة" (لعمور و بوداود، 2019، صفحة 441). كما تعرف على أنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة (الطائي، 2007، صفحة 61). وتعرف أيضا على أنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون بها، والتي ترتبط بالتصرفات والممارسات الإدارية المطبقة بحيث يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يلحق بالضرر بالمصالح المشتركة (الشكري، 2008). ويضيف Benis & Nanus (2003) بأن الثقة المتبادلة بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين في المستويات المختلفة للتنظيم، وإنما تمتد أيضا إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته (مناع، 2014، صفحة 292).

لأغراض الدراسة الحالية تُعرّف الثقة التنظيمية على أنها: "إيمان الفرد العام وثقته في صفات وقدرات آخرين محددين (على سبيل المثال، زملاء العمل، المشرفين والإدارة) داخل المنظمة إلى جانب الاستعداد للاعتماد عليهم وأن يكونوا عرضة للخطر معهم في سبيل تحقيق مصالحهم المشتركة."

تعتبر الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها. (Freund, 2014, p. 54)

وبناء الثقة له أثر كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء، سلوك المواطن، الإبداع والالتزام التنظيمي. في حين أثبتت دراسات أخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل، الغياب وكذلك الصراع بين الأفراد داخل المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن وجود الثقة في المنظمة هو إشارة واضحة للفوائد التي حصل عليها العاملين من منظماتهم واعتراف بنزاهة الإدارة وسعيها لتوفير الخدمات وظروف العمل المناسبة للعمل.

وبالنسبة لأبعاد الثقة التنظيمية، ففي المؤسسات، يقوم الموظفون بمهامهم على ثقة المشرف. وقد تكون الثقة إما عمودية أو أفقية. فالثقة العمودية تدل على ثقة الموظفين في مشرفهم. أما الثقة الأفقية فتتمثل بين الأفراد في نفس تسلسل هرمي التنظيمي (Stull, M., & Aram, J. D., 2010)

## 2.2 التمكين الإداري

لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه للتمكين الإداري، فهو مفهوم متشعب يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله من قبل الباحثين. حيث يرى Jones et. al (2000) أن التمكين الإداري يتمثل في توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين. يكما يعرف التمكين الإداري بأنه "عملية منح الأفراد سلطة أكبر لتجريب التحكم وتحمل المسؤولية واستثمار قدراتهم، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون من خلالها عملهم ومهامهم من خلال تفويض الصلاحيات لتمكينهم من اتخاذ القرارات على أدنى مستوى (Al Maani, Al Adwan, Areiqat, Zamil, & Salameh, 2020, p. 503). وعرف Murrel and Meredith (2000) التمكين بأنه: عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. يرى كل من Moye and Henkin (2006) إلى مفهوم التمكين على أنه بناء تحفيزي. أي، التمكين هو عملية منح القدرة وليست عملية تفويض السلطة. فالتمكين، من هذا المنظور، ينطوي على تهيئة الظروف التي تعمل على تعزيز الدافع من أجل إنجاز المهمة من خلال تطوير شعور قوي بالكفاءة الشخصية. (pp.

103-104. وترى العتيبي (2007) بأن التمكين الإداري "أسلوب من أساليب حفز الموظفين في المنظمات وذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بحيث تنعكس إيجابياً على المؤسسة في تحقيق أهدافها" (العتيبي، 2007، الصفحات 5-6).

وبالمقارنة بالنظام البيروقراطي التقليدي، لا يعني تمكين الآخرين القيام بالأشياء بناءً على قوانين ثابتة. بل يرى الأشخاص الممكنون القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة. لكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها هدف ووسيلة معاً. لذلك، فالبيروقراطية يكبح الابتكار والتفكير المستقل. بينما التمكين يحرر الفرد من الإشراف والتعليمات الصارمة والسياسات المحددة. ويمنحه الحرية في تحمل مسؤولية الإجراءات التي سيتخذها. هذا يمكن أن يحرر إمكانات الفرد ومواهبه المتأصلة التي ستظل حتمًا غير نشطة بدورها. كما يمكن استغلالها في ظل البيروقراطية الصارمة والإدارات الاستبدادية (Khawaldeh, Qudah, & Bashayreh, 2021, p. 2722)

للتمكين الإداري أهمية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها وكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في انجاز الأعمال (الرواشدة، 2010، صفحة 6). ويرى العساف (2006) بأن أهمية التمكين تكمن في استخراج كامل طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعها (العساف، 2006). فممارسة المؤسسات للتمكين تحقق العديد من المزايا على مستوى الفرد والمؤسسة ككل، فعلى مستوى الفرد فإن التمكين يفيد في إشباع حاجاته، وتحسين قدرته على مقاومة ضغوط العمل، وزيادة ثقته بنفسه، وتشجيعه على الإبداع والالتزام بروح الفريق، ورفع دافعيته الذاتية، وتنمية شعوره بالمسؤولية. أما على مستوى المؤسسة فيسهم التمكين في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية، والاستغلال الأمثل للموارد، وخفض نسبة دوران العمل، وزيادة فعالية الاتصال بين المنظمة والمخدمين.، وتؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (الضباعين، 2014، صفحة 14)

هناك عدة ممارسات للتمكين الإداري، سنختار في دراستنا هذه ثلاث ممارسات:

- تفويض السلطة: التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، وللمفوض هنا حق اصدار القرارات التي فرض باتخاذها (الزامي، 2015، صفحة 17).
- التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (راضي، 2010، صفحة 64).
- التحفيز: إن برنامج التمكين سيفقد الأفضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف، تلك العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة كذلك يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم (محمديّة، 2016، صفحة 19).

3.2 التمكين الإداري وعلاقته بالثقة التنظيمية: وفقاً لـ Laschinger و Finegan (2004)، فإن التمكين يعتبر كمتغير متنبأ للثقة في المديرين. فالبيئة التي توفر الشروط الهيكلية للمديرين يستجيب لها الموظفون من خلال زيادة الثقة في مديرهم (Anwar ul Haq, Usman, & Shaista, 2018, p. 5). كما وجد Moyer et. al (2005) أن الموظفين الذين تم تمكينهم سيعملون على القضاء على عدم الثقة بين المشرف والموظفين. ويرى Moyer & Henkin (2006) أن التمكين هو المفتاح لفهم علاقات الثقة والموثوقية في المؤسسة. بعبارة أخرى، لن يستوعب الأفراد نظاما في مؤسسة لا يمكنهم شخصيا ولا مهنيا. فمن أجل الشعور بالتمكين، يحتاج الموظفون إلى الثقة في أن الإدارة تتفهم الالتزامات والظروف الخاصة التي تجعل مساهماتهم ذات قيمة؛ أو على الأقل إظهار الالتزام بأخذ الوقت والجهد لمعالجة أي ثغرات قد تكون موجودة. كما اكدا أنه عندما يقلل المدير من اعتماده على آليات التحكم والمراقبة، سيشعر المرؤوسون بالتمكين. (Moyer & Henkin, 2006, p. 105)



### 3. الإطار التطبيقي للدراسة

1.3 الإجراءات المنهجية للدراسة: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة سوناطراك \_ مديرية الصيانة بسكرة. في البداية تم تصميم استبيان بالاعتماد على مراجع سابقة حيث قسم إلى 3 أجزاء: فالجزء الأول تكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتضمن 4 متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة. والجزء الثاني تناول مجموعة من الفقرات حول ممارسات التمكين، ويشتمل على 15 فقرة. اما الجزء الأخير اشتمل على 10 فقرات تقيس متغير الثقة التنظيمية. واستخدم فيه سلم ليكارت الخماسي حيث: (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة. تم توزيع 80 استبانة على العمال والموظفين الإداريين بالمؤسسة وقد تم استرجاع 66 استبانة صالحة للاستعمال. أي بنسبة 82.5%. كما تم التأكد من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي كانت نتيجته 0.97 وذلك لكل فقراته. وفي الجدول الموالي سنورد وصف للخصائص الشخصية والوظيفية لهذه العينة:

الجدول 01: احصائيات حول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

النسبة %	التكرارات	الفئات	التعيين
48.5	32	ذكر.	الجنس
51.5	34	أنثى.	
22.7	15	أقل من 30 سنة.	العمر
43.9	29	من 30 إلى 40 سنة.	
25.8	17	من 41 إلى 49 سنة.	
7.6	5	50 سنة فأكثر.	
27.3	18	تقني سامي	المؤهل العلمي
45.5	30	ليسانس	
18.2	12	ماستر أو مهندس	
9.1	6	دكتوراه	
19.7	13	من 1 إلى 5 سنوات .	عدد سنوات الخبرة
43.9	29	من 6 إلى 10 سنوات.	
24.2	16	من 11 إلى 15 سنة.	
12.1	8	أكثر من 15 سنة.	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن عينة الدراسة تقريبا متساوية من ناحية الجنس (حوالي 49% ذكور و51% إناث). وأغلبهم شباب من الفئة العمرية (30-40) سنة فأقل، كما أن الغالبية (حوالي 73%) ذوي مستوى تعليمي جامعي وهو مستوى عالي. وبسنوات خبرة متوسطة (من 6- 15 سنوات).

### 2.3 تحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم إظهار نتائج التحليل الإحصائي لاتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### 1.2.3 تحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغير ممارسات التمكين:

#### الجدول 02: تحليل آراء المبحوثين حول فقرات أبعاد متغير "ممارسات التمكين"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تفويض لي المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	4.17	0.75	موافق
2	توفر لي وظيفتي فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية.	3.58	1.18	موافق
3	يقوم رئيسي بالاستماع لرأيي ومناقشته قبل اتخاذ القرار.	3.97	0.96	موافق
4	ثثق المؤسسة بكفائتي في إنجاز مهامي	4.05	0.88	موافق
5	أستطيع تغيير طرق تأدية عملي عندما ارغب في ذلك.	3.76	1.12	موافق
<b>تفويض السلطة</b>				
6	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	3.64	1.22	موافق
7	تتاح للعاملين فرص تعلم أشياء جديدة في مجال العمل.	3.82	1.19	موافق
8	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.70	1.26	موافق
9	تضع المؤسسة خطط واضحة لتدريب العاملين.	3.55	1.33	موافق
10	راض عن التدريب الذي تلقيته من قبل المؤسسة.	3.67	1.27	موافق
<b>التدريب</b>				
11	أشعر بعدالة وموضوعية في تطبيق نظام الترقية الوظيفية.	3.61	1.37	موافق
12	تراعى نظم الحوافز مطالب واحتياجات العاملين بالمؤسسة.	3.32	1.27	موافق
13	تكافئ المؤسسة العاملين على تطوير إجراءات العمل.	3.29	1.29	موافق
14	يتميز نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة بالعدالة.	3.38	1.25	موافق
15	أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها.	3.50	1.26	موافق
<b>التحفيز</b>				
	إجمالي متغير ممارسات التمكين	3.84	1.25	موافق

#### المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول السابق، أن متوسطات إجابات أفراد العينة حول بعد تفويض السلطة (3.91) بانحراف معياري (0.66)، وبعد التدريب بمتوسط (3.68) بانحراف (1.19)، أما بعد التحفيز فجاء بمتوسط (3.42) وانحراف معياري (0.90) وكل باتجاهات موافق. كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الإجمالي لمتغير ممارسات التمكين قد بلغ (3.84) بانحراف معياري

(0.90)، باتجاه عام موافق أيضا، وبالتالي جاء إجمالي مستوى ممارسة المؤسسة محل الدراسة لتمكين العاملين مرتفع نوعا ما.

### 2.2.3 تحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية:

#### الجدول 03: تحليل آراء المبحوثين حول فقرات متغير "الثقة التنظيمية"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16	تربطني علاقة صداقة مع أغلب الزملاء.	4.20	0.94	موافق تماما
17	أستطيع الاعتماد على مهارات ومعارف زملائي في العمل.	4.20	0.97	موافق تماما
18	زملائي في العمل يتصلون بي دائما سعيا للفهم المشترك.	3.97	1.19	موافق
19	تربطني صداقة قوية مع المشرف أكثر من مجرد علاقة عمل.	4.14	0.98	موافق
20	أثق في قرارات مشرفي في العمل.	4.14	0.98	موافق
21	يعتمد مشرفي على كفاءتي في حل بعض المشاكل.	4.29	0.79	موافق تماما
22	أثق في تعليمات الإدارة العليا فيما يتعلق بأسلوب العمل.	3.79	1.29	موافق
23	أعتقد أن الإدارة العليا لا تتحيز اتجاه بعض الموظفين.	4.05	1.09	موافق
24	يقدر مسؤولي الإدارة العليا كل جهودي في العمل.	3.82	1.31	موافق
25	تراعي الإدارة العليا مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات.	3.73	1.30	موافق
	إجمالي متغير الثقة التنظيمية	4.03	0.84	موافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أن متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات متغير الثقة التنظيمية تتراوح ما بين (3.73-4.29) بانحرافات معيارية تتراوح بين (1.29-0.79). كما يتبين أن المتوسط الإجمالي للإجابات على عبارات متغير الثقة التنظيمية قد بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.84)، ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية تشير إلى موافق، أي أن مستوى الثقة التنظيمية مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة.

### 3.3 اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم إظهار نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات، وذلك على النحو التالي:

#### 1.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التمكين على الثقة التنظيمية في مديرية الصيانة -سوناطراك -بسكرة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ونتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول 04: نتائج الانحدار الخطي للثقة التنظيمية على ممارسات التمكين

R	R <sup>2</sup> المصحح	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	t	معامل B	المتغيرات
0.80	0.629	0.000	56.99	0.000	4.433	1.526	الثابت
				0.000	7.549	0.684	ممارسات التمكين

المتغير التابع: الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ في الجدول أن معامل الارتباط R (0.80) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات التمكين والثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كما بلغ معامل التحديد المصحح R<sup>2</sup> (0.629) أي أن حوالي 63% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية تساهم فيه الممارسات التي تقوم بها المؤسسة لتمكين عاملها، والباقي تفسره متغيرات خارج نموذج الدراسة. كما أن نموذج الانحدار جاء معنوي حيث بلغت قيمة F (56.99) بمستوى معنوية ( $0.05 \geq 0.000$ ). كما يتبين من الجدول أن هناك تأثيراً معنوياً لممارسات التمكين على الثقة من خلال قيمة معامل B (0.684) بمستوى معنوية ( $0.05 \geq 0.000$ ). ويفسر هذا بأن التغير في وحدة واحدة من ممارسات التمكين يؤدي إلى التغير بـ 0.684 وحدة من الثقة التنظيمية. وعليه نقبل بصحة الفرضية الرئيسية.

## 2.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تقول هذه الفرضية بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الثقة التنظيمية في مديرية الصيانة -سوناطراك -بسكرة". وتختبر الفرضية أيضاً باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول 05: نتائج الانحدار الخطي للثقة التنظيمية على تفويض السلطة

R	R <sup>2</sup> المصحح	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	t	معامل B	المتغيرات
0.714	0.494	0.000	33.201	0.416	0.823	0.511	الثابت
				0.000	5.762	0.902	تفويض السلطة

المتغير التابع: الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من الجدول يتبين أن نموذج الانحدار جاء معنوي حيث بلغت قيمة F (33.20) بمستوى معنوية ( $0.05 \geq 0.000$ ). أي أن هذا النموذج صالح للتنبؤ. ومعامل الارتباط R (0.714) وهذا يدل

على وجود علاقة ارتباط قوية بين تفويض السلطة والثقة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد المصحح  $R^2$  (0.494) أي أن 49.4% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية تساهم فيه تفويض المؤسسة لبعض السلطات لعمالها، والباقي تفسره عوامل أخرى. بالإضافة إلى ذلك بينت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لتفويض السلطة على الثقة من خلال قيمة معامل  $B$  (0.902) بمستوى معنوية ( $0.05 \geq 0.000$ ). وهذا معناه أن التغيير بوحدة في مستوى ممارسة تفويض السلطة للموظفين في المؤسسة محل الدراسة سيؤدي إلى التغيير بـ 0.902 وحدة في مستوى الثقة فيها. وبالتالي، نقبل بصحة الفرضية الفرعية الأولى.

### 3.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تقترح الفرضية "وجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الثقة التنظيمية في مديرية الصيانة-سوناطراك-بسكرة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ونتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول 06: نتائج الانحدار الخطي للثقة التنظيمية على التدريب

المتغير ت	معامل B	t	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	$R^2$ المصحح	R
الثابت	2.120	6.584	0.000	39.118	0.000	0.536	0.742
التدريب	0.521	6.254	0.000				

المتغير التابع: الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه مدى صلاحية هذا النموذج للتنبؤ، إذ جاءت قيمة  $F$  (39.118) بمستوى معنوية ( $0.05 \geq 0.000$ ). كما أنه يوجد علاقة ارتباط قوية نوعاً ما بين متغيري التدريب والثقة التنظيمية وتدل عليها قيمة  $R$  (0.742)، ويدعم ذلك معامل التحديد (المصحح) والذي بلغت قيمته (0.536) بمعنى أن 53.6% من التباين في الثقة التنظيمية يفسره ممارسة التدريب. كذلك يتبين من الجدول أن هناك تأثيراً معنوياً للتدريب على الثقة التنظيمية من خلال قيمة معامل  $B$  (0.521) بمستوى معنوية ( $0.05 \geq 0.000$ ). ويفسر هذا بأن التغيير في وحدة واحدة في مستوى التدريب يؤدي إلى التغيير بـ 0.521 وحدة من مستوى الثقة التنظيمية. وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

## 4.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الثقة التنظيمية في مديرية الصيانة -سوناطراك - بسكرة".

الجدول 07: نتائج الانحدار الخطي للثقة التنظيمية على التحفيز

R	R <sup>2</sup> المصحح	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	t	معامل B	المتغير ت
0.80	0.629	0.000	56.840	0.000	8.438	2.194	الثابت
				0.000	7.539	0.539	التحفيز

المتغير التابع: الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتبين من الجدول أن معامل الارتباط R (0.80) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات التحفيز والثقة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد المصحح R<sup>2</sup> (0.629) أي أن 62.9% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية يعود لعملية تحفيز المؤسسة لعمالها، والباقي تفسره متغيرات خارج هذا النموذج. كما هذا الأخير يعتبر صالح للتنبؤ، حيث جاء معنوي وبلغت قيمة F (56.840) بمستوى دلالة (0.05 ≥ 0.000). بالإضافة إلى ذلك توضح النتائج المعروضة في الجدول أن هناك تأثيراً معنوياً للتحفيز على الثقة التنظيمية من خلال قيمة معامل B (0.539) بمستوى دلالة (0.05 ≥ 0.000). ويفسر هذا بأن التغير في وحدة واحدة من مستوى التحفيز يؤدي إلى التغير بـ 0.539 وحدة من مستوى الثقة التنظيمية. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

## 4. خاتمة:

إن التمكين هو أسلوب وفلسفة إدارية تركز على الاهتمام بكافة العاملين في المؤسسة، ودعمهم بمجموعة من الممارسات التي تلعب دوراً كبيراً في منح صلاحيات أكثر لهم ورفع كفاءتهم وتطويرهم، وإيجاد بيئة يسودها الثقة بين أعضائها، وأن الثقة التنظيمية تتمثل في تلك الأواصر المتينة التي تربط أفراد المؤسسة ببعضهم فهي سلاح قوي لقوة المؤسسة بحيث اكتسابها يتحقق بالاهتمام بالعاملين واحساسهم بالانتماء وتشجيع روح المبادرة لديهم والعمل الجماعي. ومن خلال تحليل أثر ممارسات التمكين على الثقة التنظيمية نجد لممارسات التمكين أثر إيجابي على الثقة التنظيمية بحيث تلعب دوراً مهماً في إيجادها.

#### 1.4 نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- جاءت تصورات أفراد عينة الدراسة لمتغير ممارسات التمكين لدى مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة بمستوى مرتفع. وكذلك لمختلف أبعاده (تفويض السلطة، التدريب والتحفيز)؛
- تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت مرتفعة لدى مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة؛
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التمكين (بأبعاده) على الثقة التنظيمية. وهذا ما يثبت المساهمة الكبيرة لممارسات التمكين الإداري من تفويض للسلطة والتدريب وتحفيز العاملين في توفير الثقة وتعزيزها لدى موظفي مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة. في كل المستويات الإدارية.

#### 2.4 التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها نوصي مسيري مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة بما يلي:
- إحلال ثقافة تنظيمية داخل المديرية تركز على استراتيجيات التمكين الإداري، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على الثقة التنظيمية؛
- تفويض السلطات للموظفين بما يحقق التكاملية والتوازن المطلوب بين السلطة والمسؤولية وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.
- تقدير العاملين والوثوق في قدراتهم. ولا يكون ذلك إلا من خلال الأخذ باقتراحاتهم وآرائهم مما يتيح لهم قدر كاف من الحرية والاستقلالية.P.
- ترسخ فكرة العمل الجماعي من أجل الاستفادة من تنوع الأفكار؛
- تتبنى أسلوب تحفيزي يراعى فيه مطالب واحتياجات العاملين بالمؤسسة؛
- مراعات مصالح الموظفين عند اتخاذ قراراتها.

#### 5. قائمة المراجع:

- راضي، محسن جواد . (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1).

- الرواشدة، اياد طه. (2010). اثر التمكين الإداري على الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات المالية العامة الأردنية. أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، كل العلوم الماليه والمصرفيه، الاردن.
- الزامل، يوسف محمد. (2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، فلسطين.
- الشكري، أسماء طه نوري. (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- الضلعين، فرح نياز عبد السلام. (2014). أثر التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى القيادات في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة.
- الطائي، رنا ناصر. (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، إدارة أعمال، العراق.
- العتيبي، حلا جهاد. (2007). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العساف، حسين موسى. (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، الأردن.
- لعمور، رميلة و بوداود، بومدين. (2019). اختبارالعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(2)، 436-450.



- محمدية، جهاد عمر. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- مناع، يوسف حامد. (2014). تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 12، 290-365.
- Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). LEVEL OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT AT PRIVATE INSTITUTION AND ITS IMPACT ON INSTITUTIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY. 8(2).
- Anwar ul Haq, M., Usman, M., & Shaista, K. (2018). EMPLOYEE EMPOWERMENT, TRUST, AND INNOVATIVE BEHAVIOR: TESTING A PATH MODEL. *Journal on Innovation and Sustainability*, 9(2), 3-11.
- Freund, R. (2014). Determining the effects of employee trust on organizational commitment. Doctoral Dissertation, The Pepperdine University, California, U.S.A.
- Khawaldeh, F., Qudah, M., & Bashayreh, A. (2021). The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(9), 2720-2731.
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development And Psychometric Properties Of Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21, 614-635.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- stull, M., & Aram, J. D. (2010). Exploring trust as an influencing mechanism of intrapreneurship. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), 17-38.