



جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

علوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية الميدان:

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية

دراسة حالة في الخطوط الجوية الجزائرية-المديرية الجهوية ورقلة

من إعداد الطالبتين:

بن ساسي شيما

حنصلة مريم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/ بن ساسي عبد الحافظ

أ/ هتهات المهدي

أ/سلامي منيرة

السنة الجامعية : 2023/2022

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الاعمال
بعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة حالة في الخطوط الجوية الجزائرية – المديرية الجهوية ورقلة –

من إعداد الطالبتين:

– بن ساسي شيماء

– حنصلة مريم

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2023 /06/17

امام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	استاذ	بن ساسي عبد الحفيظ
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر –أ–	هتهات المهدي
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	استاذة	سلامي منيرة

السنة الجامعية: 2023/2022

الاهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بذكرك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ..

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين ...

سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من احمى اسمه بكل افتخار ..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ...

أمي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي ...

اخوتي و اخواتي

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء ...

صديقاتي

إلى من فتح هذه الوريقات وتصفحها من بعدي

بن ساسي شيماء

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك... الله جل جلاله

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية.... خالتي

إلى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من حصد الأشواق عن دري ليمهد لي طريق العلم

أبي

إلى من بسمتها غايتي وما تحت أقدامها جنتي.... إلى من حملتني في بطنها وسقتني من صدرها... وأسكنتني قلبها

فغمرتني بحبها..... إلى أمي العزيزة حفصك الله و رعاكي وجعل جنة الفردوس متواكي

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار... إخوة فعرفوا معنى الإخوة... إخوتي الأحباء الأربعة... وبراعم

العائلة... أهلي... أخوالي... وعماتي... خالاتي وأولادهم

إلى من عرفت و صادقت و أحببت القلوب الحنونة : صديقاتي اللواتي منحني الثقة بالنفس

إلى أساتذتي و كل من ساهم في مساعدتي من قريب أو بعيد

و إلى من يسعهم القلب و لم تسعهم الورقة .

حنصلة مريم

شكر وتقدير

مههما تقدمنا وفتحت أماننا سبل طلب العلم ووصلنا لكل ما نعلم به ، علينا أن نتذكر فضل الله عز وجل ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي مدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل و اتمامه .

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل كما نخص بالذكر الأستاذ الفاضل " هتهات المهدي "

تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى حكمة توجيهاته وملاحظاته وعلى كل ما أخذنا من علمه و أخلاقه وتواضعه ، أطل الله في عمره

وجعله في ميزان حسناته .

و أدين بالشكر أيضا إلى كل الأشخاص والأساتذة المحكمين الذين لم يخلو علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم وإلى كل الأساتذة الذين قامو بتدريسنا في مشوارنا الدراسي سواء في الليسانس أو الماستر، وإلى الطاقم الإداري للخطوط الجوية الجزائرية
—المديرية الجهوية ورقلة— فردا فردا

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري بأبعاده الخمسة والمتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في " الخطوط الجوية الجزائرية للمديرية الجهوية بورقلة "، اعتمدنا على المنهج الوصفي في وصف الظاهرة وتحليلها، وتم إستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (35) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS)، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة أما الثقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، هناك علاقة طردية قوية، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للتمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب، اتصال افعال، تحفيز، ثقة تنظيمية

Abstract:

This study aims to highlight the role of administrative empowerment in its five dimensions, represented in the delegation of authority, work teams, training, effective communication, and motivation in enhancing the organizational confidence of workers in the "Air Algérie of the Regional Directorate of Ouargla". The questionnaire as a tool for collecting information, and the distribution process was limited to the random sample method, so that the study sample consisted of (35) workers, and the data contained in the questionnaires were analyzed by using the statistical package program (SPSS), based on arithmetic means and standard deviation, simple and multiple regression analysis The study concluded a set of results, the most important of which are: that the level of administrative empowerment came in a medium degree, while organizational trust came in a high degree in the institution under study, there is a strong direct relationship, there are no statistically significant differences for administrative empowerment due to personal and functional variables.

Keywords: administrative empowerment, delegation of authority, work teams, training, effective communication, motivation, organizational trust.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الإهداء 1
/	الإهداء 2
VI	شكر وتقدير
VII	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية
تمهيد	
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
14	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الثقة التنظيمية
19	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية
20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية
25	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
33	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الخطوط الجوية الجزائرية للمديرية الجهوية ورقلة
تمهيد	
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
41	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
41	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
60	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
63	خلاصة الفصل الثاني
65	خاتمة

69	قائمة المراجع
72	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1.1
38	توزيع أداة الدراسة	1.2
39	ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان	2.2
40	مقياس الإجابات على الفقرات	3.2
40	بجاء المتوسط المرجح لكل مستوى	4.2
41	معامل الثبات (الفاكرومباخ) لمحاو أداة الدراسة	5.2
42	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	6.2
42	توزيع افراد متغير الدراسة حسب متغير العمر	7.2
43	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليم	8.2
43	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل	9.2
44	توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	10.2
45	اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تفويض السلطة	11.2
47	اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد فرق العمل	12.2
48	اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب	13.2
49	اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الاتصال الفعال	14.2
51	اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التحفيز	15.2
53	اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات الثقة التنظيمية	16.2
54	اتجاه افراد عينة الدراسة حول محوري التمكين الإداري والثقة التنظيمية	17.2
55	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	18.2
56	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	19.2
57	نتائج اختبار T تبعاً لمتغير الجنس	20.2
58	نتائج اختبار T تبعاً لمتغير السن	21.2

58	نتائج اختبار T تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	22.2
59	نتائج اختبار T تبعاً لمتغير سنوات الإقديمة	23.2
59	نتائج اختبار T تبعاً لمتغير الوظيفة	24.2

قائمة الاشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	د
1-1	ابعاد التمكين الإداري	6
2-1	أبعاد الثقة التنظيمية	17
3.1	العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية	19
1-2	المهيكل التنظيمي للخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية ورقلة -	37
2-2	معادلة خط الانحدار لاثـر التمكين الإداري على الثقة التنظيمية	55

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	72
02	إستمارة الإستبانة	73
03	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	78

مقدمة

توطئة

شهدت المؤسسات تغيرات جذرية في وقتنا الحالي، بحيث تطورت وتوسع حجمها وازدادت القوة العاملة في سوق العمل، وهذا كله بفضل عوامل مختلفة ومتعددة ومن بينها الثورة الصناعية وغيرها من العوامل ولا تستطيع أي منظمة ان تعمل بكفاءة وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيد من الحوافز ومزيدا من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات للمشاركة، فالتمكن هو رفع القدرة على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين الإداري توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فان مصطلح التمكين الإداري يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وانه يعني أكثر من مجرد تفويض للسلطة فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الاعمال خارج حدود وظيفته، ومن جهة أخرى تخلق جو تسوده ثقة متبادلة بين الافراد العاملين وبالتالي تسعى لتحقيق ما يسمى بالثقة التنظيمية بحيث لا يمكن اهمال عامل الثقة في جميع الممارسات التي تقوم بها المنظمة في مختلف مستوياتها التنظيمية.

فالثقة تجعل كل فرد يؤمن بقدرات وكفاءات الطرف الاخر سواء كان زميله او مشرفه او الإدارة العليا، و تنعكس بدورها على سلوكيات وتصرفات وتعاملات الافراد داخل المنظمة، فتؤدي الى الحد من الصراعات السلبية وتسهل حل المشكلات إضافة الى تعزيز السلوك التعاوني بين الافراد فيما بينهم ومع الإدارة العليا، الشيء الذي يؤثر على فعالية الفرد واداءه بصفة عامة. وعليه سعت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية لولاية ورقلة.

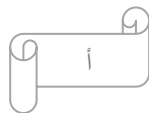
أولا. إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

أين يكمن دور التمكين الاداري في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية للمديرية الجهوية بورقلة؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي للإشكالية قمنا بتجزئته الى عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- ما مستوى توافر التمكين الاداري للعاملين بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة؟
- ما هو مستوى توافر الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري بإبعاده الخمسة (تفويض السلطة ، فرق العمل ،التدريب ، التحفيز ، الاتصال الفعال) والثقة التنظيمية للعاملين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية للعاملين في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، سنوات الأقدمية، الوظيفة).

ثانيا. فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

1. هناك مستوى مرتفع للتمكين الإداري للعاملين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؛
2. مستوى الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة مرتفع؛
3. هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية للعاملين في الخطوط الجوية الجزائرية؛
- هناك أثر للتمكين الإداري في الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة من خلال بعد تفويض السلطة
- هناك أثر للتمكين الإداري في الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة من خلال بعد فرق العمل
- هناك أثر للتمكين الإداري في الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة من خلال بعد التدريب
- هناك أثر للتمكين الإداري في الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة من خلال بعد الاتصال الفعال
- هناك أثر للتمكين الإداري في الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة من خلال بعد التحفيز
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية للعاملين في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، مستوى التعليم، سنوات الأقدمية، الوظيفة)؛

ثالثا. أهداف الدراسة:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1. الكشف عن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة؛
2. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين في الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة؛
3. التعرف على مدى مساهمة التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة؛
4. لفت أنظار المعنيين بالمؤسسة بأهمية توفير الثقة التنظيمية للعامل وإدراكه لها لرفع مستوى التمكين؛
5. إثراء البحث العلمي لتزويد المكتبة بمثل هذه الدراسات.

رابعا. أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية الدراسة في الجانبين هما:

● الجانب النظري:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع التمكين الإداري في الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية كعينة وعلى عمال الخطوط الجوية بصفة عامة.

● الجانب التطبيقي:

تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة الخطوط الجوية الجزائرية محل الدراسة من نتائج الدراسة، في التعرف على مستوى التمكين الإداري لديها، والكشف عن دوره في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين.

خامسا. مبررات اختيار الموضوع:

تكمن مبررات إختيار الموضوع الى مبررات موضوعية وأخرى شخصية.

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية في ما يلي:

1. طبيعة الموضوع التي تميل الى الحداثة،
 2. يعتبر موضوع الدراسة من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال.
- المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

1. الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي،
2. الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة لدى عمال الخطوط الجوية الجزائرية،
3. الوعي بقيمة وأهمية الموضوع.

سادسا. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، كما يمكن إعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الإعتماد على:

- المنهج الوصفي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم الوصول إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الإعتماد في الجانب الميداني على أسلوب دراسة الحالة ، من خلال أداة الإستبيان لجمع البيانات.
- الادوات الاحصائية: الذي يمكننا من إختبار صحة الفرضيات بإستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

سابعا. حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

1. الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى الخطوط الجوية الجزائرية – المديرية الجهوية بورقلة.
2. الحدود البشرية: تم إسقاط الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية – المديرية الجهوية ورقلة والبالغ عددهم 35 موظفا بمختلف مستوياتهم الإدارية.
3. الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة خلال مدة زمنية من 05 مارس 2023 الى 19 مارس 2023
4. الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على محورين أساسيين وهما المتغير المستقل التمكين الاداري، والمتغير التابع الثقة التنظيمية.

ثامنا. مرجعية الدراسة:

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- ✓ الكتب،
- ✓ الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات،
- ✓ المواقع الالكترونية.

أما في الجانب التطبيقي فإستخدمننا:

- ✓ الاستبيان،
- ✓ المقابلة الشخصية،
- ✓ الملاحظة،

✓ البرامج والأدوات الاحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

تاسعا. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية والتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين ، الأول يتعلق بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة ويتضمن هذا الفصل مبحثين الأول يتضمن الأدبيات النظرية للتمكين الإداري و الثقة التنظيمية، أما المبحث الثاني فيتضمن الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية، والذي تم فيه عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فيحتوي على الدراسة الميدانية والذي قسمناه أيضا إلى مبحثين ، المبحث الأول يتمثل في الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة أما المبحث الثاني فإشتمل على عرض ومناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.

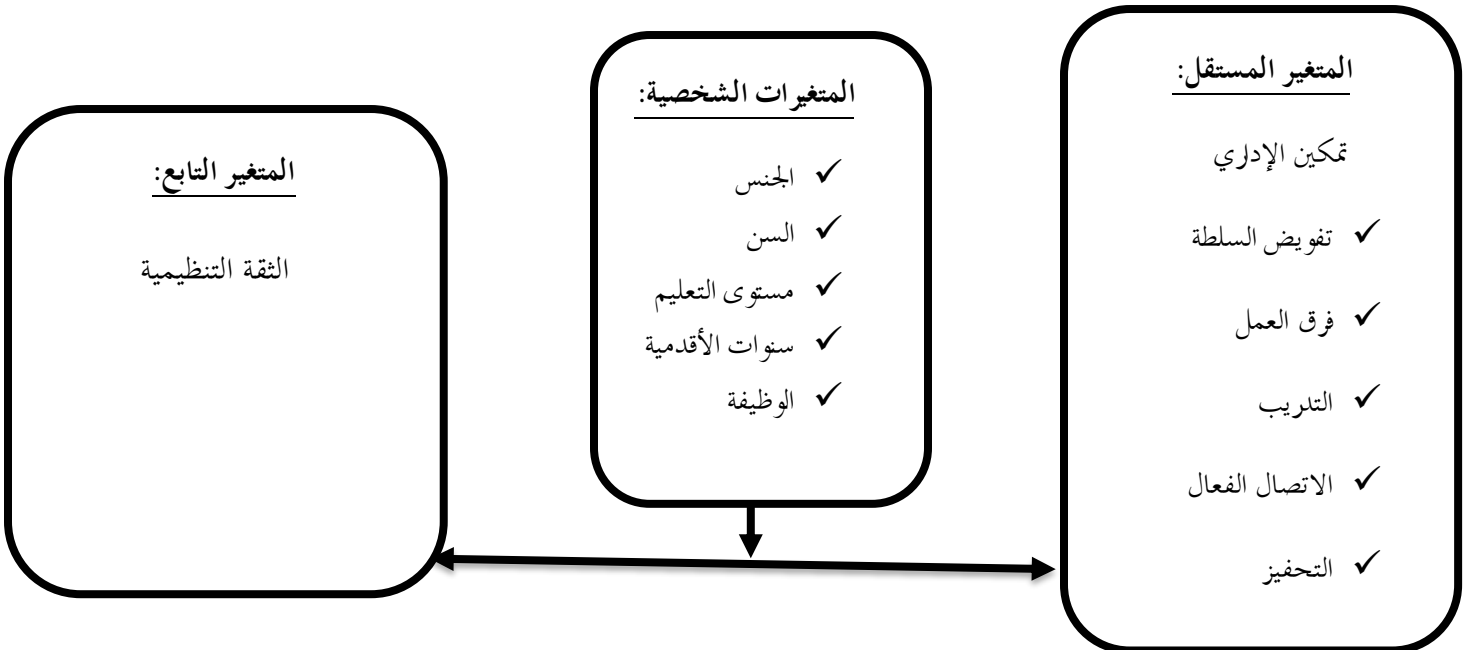
عاشرا. صعوبات الدراسة:

- عدم قدرتنا على توسيع حجم العينة؛
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة على العاملين .

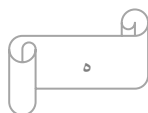
حادي عشر. نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافنا وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة إعتدنا على النموذج التالي:

الشكل رقم: (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين

الإداري والثقة التنظيمية

تمهيد:

أثارت التطورات الأخيرة داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات العاملين في المنظمات خصوصاً مع اشتداد المنافسة وتعقد المهام الوظيفية، فالمنظمات تسعى لمواجهة مثل هذه التحديات من خلال الإهتمام بالموارد البشري وإتجاهاته وسلوكياته ، وهذه البحوث والدراسات أخذت تبحث في فهم العلاقة بين الموظفين والمنظمات التي يعملون بها ، ومن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالتمكين الإداري والثقة التنظيمية ، فهذين المتغيرين يعتبران من بين المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي .

ولتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع سنتناول في هذا الفصل مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لكل من التمكين الإداري والثقة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى بحثين، وذلك كما يلي :

- ❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية.
- ❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية:

يعد مصطلح التمكين الإداري من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي جاءت مع المتغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال والتي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب كما يعتبر في حد ذاته حافز ذو شق مادي ومعنوي للعاملين بالمنظمة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري

الفرع الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري

أولاً: النشأة

اشتقت كلمة التمكين empowerment من كلمة القوة power وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان فريس و راقين اللذان قاما بتصنيف القوة في خمس أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكراه، قوة المكافأة، وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل. ولهذا جاءت كلمة القوة power من كلمة Potter باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً "Robe Able" أو يمتلك المقدرة لعمل ما.

واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء إمكانيات تقود لمشاركة أكبر والقادرة على صنع القرار وفعل التغيير والقادرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات، حيث كان أول تطبيق لمفهوم التمكين في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي وتحسين القدرات من أجل تعظيم الأرباح.¹

ثانياً: مفهوم التمكين الإداري

تعدد تعاريف التمكين الإداري التي قدمها الباحثون والكتاب نذكر منها:

1) عرفه Borowicz بأنه تقاسم القوة والسلطة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي.

2) وعرفه ابوبكر بأنه مشاركة المعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتجسيم المبادرة وتقبل المخاطر.

¹ هريش منال، اثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة دراسة حالة عينو من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدينة، جامعة يحيى فارس المدينة ، 2020 ،ص26.

- 3) كما عرفه مصطفى (2004) وآخرون بان التمكين الإداري هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار
- 4) وعرفه أفندي (2003) أن التمكين الإداري هو منح العاملين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها وتحمل المسؤولية.¹
- 5) التمكين الإداري هو إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات والاستفادة من القدرات والمواهب والإبداعات للعاملين وتسخيرها في خدمة العمل والوظيفة.²
- 6) يعرف التمكين الإداري بأنه زيادة الاهتمام من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرار ومواجهة المشكلات.
- 7) يعرف بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار.
- 8) عرفه potter field بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكية الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف خلال ممارسة مهام وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم.³
- 9) يعرف التمكين الإداري على انه عملية تركز على اطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة ، فنجاح المنظمة يعتمد اساسا على كيفية تكامل حاجات العمال مع رؤية المنظمة واهدافا بعيدة المدى.⁴
- 10) لغة: يرجع الأصل اللغوي لكلمة التمكين في اللغة العربية الى مصدر مكن، يمكن، تمكيننا، فهو ممكن وممكن له الشيء أي جعل عليه سلطانا وقدرة ، ويقال تمكين المستاجر من العين المؤجرة أي تحويله السلطة عليها بما بالاقامة فيها او استغلالها.

- اما في اللغة الإنجليزية فهو مشتق من كلمة power، حيث يرى bosse et dufort ان مصطلح empowerment يتركب من ثلاث عناصر هي:

Power: تعني القوة، السلطة، الصلاحية، التأثير

Em: يعبر عن الحركة الى السلطة

1 احمد الكيلاني، احمد ابوبكر واخرون، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين دراسة حالة ديوان الموظفين العام نموذجا، دولة فلسطين، 2018، ص 5.

2 هدى بنت عمر بن عبد الله باقيص، البية التمكين الاداري، المملكة العربية السعودية، جدة، 2018/1439، ص14.

3 هريش منال، مرجع سابق، ص29-30.

4 عيسات فطيمة الزهرة، جميل احمد، العدالة التنظيمية واثرها على التمكين الاداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد07-2016، البويرة، ص308.

Ment: يشير الى وجود نتائج ملموسة ترتبط بزيادة درجة السلطة والقوة.

اصطلاحا: اصبح احد اهم المفاهيم البارزة في نظرية الإدارة الحديثة وممارستها وعليه يمكن القول بانه مجموع السياسات التنظيمية و الهياكل التي تمنح الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وممارسة النفوذ فيما يتعلق بمهامهم.¹

✓ ومنه يمكن تعريف التمكين الإداري على انه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: أهم المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري

1. التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع انه يختلف عنه لان تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية فالمقصود بالتفويض هو إسناد مهام الأشخاص ومحاسبتهم عليها من قبل الإدارة حيث تضع نقاط المراقبة ونقاط متابعة وعلى الموظفين الرجوع إلى الإدارة العليا للحصول على الموافقات واتخاذ القرارات .

2. التمكين والمشاركة:

هناك خلط لدى البعض بين مفهوم التمكين والمشاركة، فعملية المشاركة تعدهي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.²

3. التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية الحرة للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لإعماله، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.³

1 نعيمة رجيبي، التمكين الإداري واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للإلكترونيات-برج بوعريبيج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورثلة-كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، 2021، ص5-7.

2 هريش منال، مرجع سابق، ص 32-33.

3 زهرة سليمان، اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2020، ص18.

الفرع الثالث: أهمية التمكين الإداري وأهم خصائصه

أولاً: أهمية التمكين الإداري

يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي من خلالها تمكن أهمية التمكين الإداري وهي كالآتي:

1. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى.
2. الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
3. الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
4. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.
5. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير ضرورية.
6. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.
7. حاجة المنظمات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.¹

ثانياً: خصائص التمكين الإداري

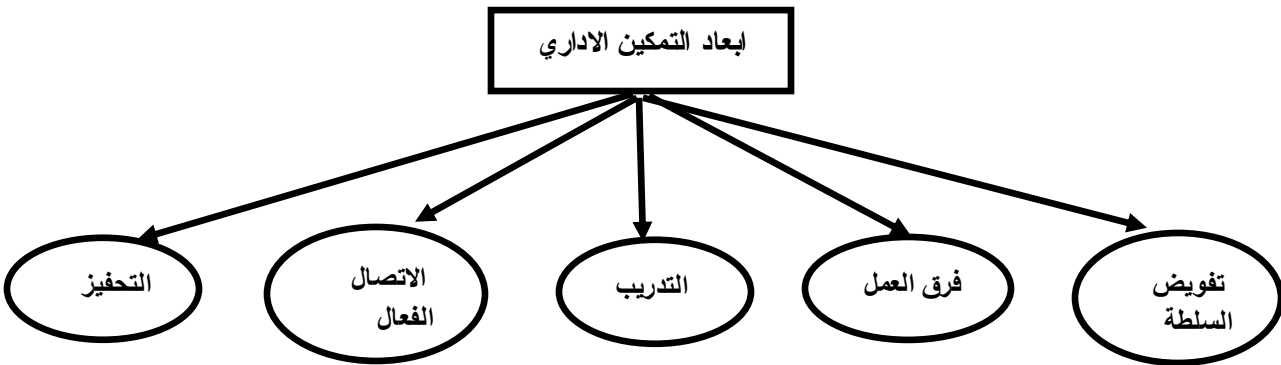
1. يعتبر الخوف من مواجهة المهمة تحدياً ومغامرة من قبل الموظفين؛
2. يطور الموظف مهاراته للعمل بدون إشراف؛
3. من قلة التدريب والتكوير إلى التطوير المستمر؛
4. يتم استبدال تجنب التغيير بالتغيير إلى الأفضل؛
5. يصبح الاتصال المغلق مفتوح وتتم عملية تبادل الأفكار والمهارات والمعلومات؛
6. التغيير إلى رؤية قوية ومركزة.²

الفرع الرابع: أساسيات في التمكين الإداري

أولاً: أبعاد التمكين الإداري

هناك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي:

الشكل (1-2) : ابعاد التمكين الإداري



¹ حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، بغداد، 2015-1436، ص12.

² <https://the-qrbic-entrepreneur.com>، 18:59، 2023-02-26.

المصدر: من اعداد الطالبتين

تفويض السلطة:

ان الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى الى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ،ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة ،وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض ، ويشير (fiord fottler) إلى أن التمكين مسألة درجة فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين.

فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بان العاملين في وحدتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وان أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل ،ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار.

التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة ان تتوفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع والقيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة وأشار (كوين وسبري تزر) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.

التحفيز:

أن برنامج التمكين الإداري سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفة: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل ،أدائه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات

وأهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة ، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صورة المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسهم.¹

ثانياً: أنواع التمكين الإداري

تقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع:

1. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن ان تستخدم في أداء العمل.

3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتعبير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. وعملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة:

✚ التمكين الرسمي الذي يستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة.

✚ التمكين غير الرسمي الذي يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقلمم فكرة أو مقترح للمشرف.

✚ التمكين الطوعي الذي لا يستند إلى أسس مؤسسية.

✚ التمكين المباشر والذي يظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرار.

✚ التمكين التمثيلي ويظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.²

الفرع الخامس: مستويات ومبادئ التمكين الإداري

أولاً: مستويات التمكين الإداري

حدد باستور (1996) خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:

✚ **المستوى الأول:** يتحد الإداري القرارات ويعلم الفريق وقد يبدو هذا أساساً واضحاً ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات وان يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

✚ **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فرقه عن اي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على المقترحات ويعلم الفريق بها.

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد1جامعة القادسية ، سنة 2010، ص64-65.

² زهرة سليمان، مرجع سابق، ص32.

✚ **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل ويطلب المدير أوراق العمل ومدخلات من الفريق قد تاخذ بها ويعلم الفريق بذلك.

✚ **المستوى الرابع:** ففي هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

✚ **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.¹

ثانيا: مبادئ التمكين الإداري

ركزت أساسيات التمكين الإداري على مجموعة من المبادئ لخصها Stier في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (empower) وهي: التعليم، الدافعية، وضوح الهدف، الرغبة في التغيير، نكران الذات، الملكية، الاحترام:

✚ **التعليم (éducation):** لتضمن الإدارة نجاح عملية التمكين يجب ان تحرص على تعليم كل الافراد في المؤسسة ثصد زيادة فعاليتهم وكفاءتهم، وياخذ التعليم اشكالا عديدة كالتدريب، صنع القرار، مهارات التحليل، مهارات التسيير.

✚ **الدافعية (motivation):** يجب على الإدارة ان تخطط لتشجيع الافراد العاملين لتقبل فكرة التمكين واهميتها في نجاح المؤسسة، وذلك من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك قصد خلق بيئة للتحفيز.

✚ **وضوح الهدف (purpos):** لا يمكن لعملية التمكين ان تنجح ما لم يكن لكل فرد المعرفة الواضحة والقبول التام والالتزام لاهداف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها، فجوهر عملية التمكين هو توجيه القدرات الإبداعية للموظفين لضمان تحقيق اهداف المؤسسة.

✚ **ملكية التمكين (ownership):** اقترح Stier معادلة للتمكين الإداري تسمى ب3a تمثل الاحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي السلطة + المسائلة = الإنجاز، ولكي يتحقق الإنجاز يجب على الإدارة والعاملين فيها تقبل مسؤولية قراراتهم وافعالهم، فالمسؤولية حسب Stier يمكن ان تكون تجربة فريدة وممتعة للموظفين، خصوصا اذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم الى الإدارة العليا والسماح لهم بممارسة سلطتهم على وظيفتهم.

✚ **الرغبة في التغيير (willingness to change):** ان نتائج التمكين يمكن ان تؤدي بالمؤسسة الى إيجاد طرق حديثة في أداء مهامها، واذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فان وسائل الأداء سوف تؤدي الى الفشل.

¹ هدى بنت عمر بن عبد الله باقص، مرجع سابق، ص23.

✚ نكران الذات (**ego élimination**) : قد تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برنامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها ، وذلك لان بعض المديرين يريدون السيطرة والسلطة وينظرون الى التمكين على انه تهديد شخصي وليس طريقة لتحسين القدرة التنافسية والربحية للمؤسسة.

✚ الاحترام (**respect**) : ان أساس التمكين هو الاعتقاد بان كل فرد في المؤسسة قادر على تقديم مساهمات خارج التعريف الحالي لوظيفته، وما لم يكن الاحترام في صميم فلسفة المؤسسة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج الموجودة منها، ونقصد بالاحترام غياب أي شكل من أشكال التمييز العرقي او السري على أساس اللون، العقيدة، المستوى التعليمي، الجنس او أي مسمى آخر، فحسب stirr فان عدم احترام الفرد لزملائه هو عبارة عن الحمض الذي سوف يؤدي الى تاكل عملية التمكين.¹

الفرع السادس: التطبيق العملي للتمكين الإداري

أولاً: شروط تطبيق التمكين الإداري

لقد حدد Gandz ستة شروط لا بد من توافرها في المؤسسة ليشعر الموظفون بالتمكين وهي كالآتي:

✚ يجب تدريب الموظفين بشكل صحيح: فانه ليس من المنطقي تمكين الموظفين للقيام باتخاذ القرارات او الشروع في العمل دون تقديم تدريب مناسب في هذا المجال ، وبالموازاة فان الموظفين غير مستعدين للاضطلاع بهذه المسؤوليات ما لم يتم تدريبهم بشكل فعال؛

✚ الرؤية المشتركة بين القادة والموظفين: يسعى كل من المدراء والموظفين الى تقديم افضل الخدمات والمنتجات للعملاء، التصنيع وفقاً لمعايير zerodeflect، تطوير منتجات جديدة، ولذلك فيجب عند تحديد الرؤية من طرف الإدارة الاخذ بعين الاعتبار ان تكون اكثر جاذبية للموظفين والعمل على توضيحها اكثر لتكون اكثر اقناعاً أي ان تعطي مصالح الطرفين؛

✚ الحاجة الى القيم المشتركة: يحتاج المدراء والموظفين الى إحساس بوجود قيم ومعتقدات مشتركة حول الطريقة التي يجب ان تتم بها الأمور، ومعايير السلوك المناسبة، واخلاقيات الاعمال وما الى ذلك، فان هذه القيم تعزز السلوك وتقلل من مخاطر القرارات التي قد يتخذها الموظفون الممكنين والتي قد تضر بالمؤسسة وافرادها؛

✚ الحاجة الى الفوائد المشتركة: ولتكون الرؤية والقيم المشتركة اكثر وضوح للموظفين هناك طريقة واحدة تتمثل في المنافع المشتركة، بحيث يسمح التمكين بتخفيض التكاليف ورفع الجودة، وازافة المزيد من المسؤولية على العمل، ورفع مستوى مهارات الموظفين ومعالجة المزيد من المعاملات وغيرها من الفوائد، التي يجب تسليط الضوء عليها لتشجع الموظفين الآخرين لتمكين انفسهم؛

✚ ايمان المدراء بموظفيهم: من القواعد الأساسية في الاعمال ان اكبر عائد لاكبر مخاطرة وهذا ما ينطبق على التمكين ، فعلى الرغم من عوائده الكبيرة الا انه لا يخلو من المخاطرة و التي يمكن الحد منها من خلال التدريب والرؤية المشتركة

¹ نعيمة رجبوي، التمكين الإداري واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق ذكره، ص7-9.

والقيم والمنافع وعليه فان المؤسسة الممكنة تتطلب ان يكون لدى المدراء درجة عالية من الثقة في الموظفين ، فالتمكين بمثابة اعتراف من قبل إدارة المؤسسة بأنهم يدركون ان لدى موظفيهم الكثير لتقدمه؛

✚ يجب ان تدعم ثقافة المؤسسة الأخطاء المحتملة: تعمل المؤسسات الممكنة على عدم اهمال الأخطاء المرتكبة، فينظر إليها على أنها خبرات تعلم تشير الى الحاجة الى تدريب إضافي او تجديد رؤية او توضيح القيم المطلوبة.¹

ثانيا: نماذج التمكين الإداري

بلوغ او الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة ان تفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية وتظهر مراجعة للادبيات امثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن ان تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين وان من اهم النماذج التي تفسر التمكين نذكر منها:

1. نموذج التحفيز الفردي **kanungo-conger (1988)**: عرف التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبني

الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على ازالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل الغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية ، حيث ينظر له من زاويتين:

✚ الزاوية الاولى : يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض القوة؛

✚ الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة او القوة.

2. نموذج التمكين المعرفي **thomas and velthouse (1990)**:

قام " thomas and velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه kanungo-conger وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي ، وعرفا ان التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز ، وأشار الى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات ، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين وهي: التأثير الحسي أو الإدراكي ، الكفاءة ، إعطاء معنى للعمل ، حرية الاختيار.

3. نموذج المناخ التنظيمي **bowen and lawler (1995)**: يقوم هذا النموذج على افتراض ان توفير بيئة عمل

تشجيع على الابداع و الابتكار والتفكير الاستراتيجي في أداء الأنشطة والمهام بهدف تطوير مستويات الأداء وتحقيق نتائج إيجابية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتتطلب:

✚ إعادة تنظيم الفلسفة الادارية.

✚ التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية.

¹ نعيمة رجبى، التمكين الإداري واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية منظور بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق ذكره، ص20-21.

✚ تدعيم المشاركة في اتخاذ القرار.

4. نموذج التمكين التدريجي **1995spector**: يقوم هذا النموذج على أساس ان التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا

زمننا محددًا وفق خطوات مندرجة ، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة الى المنظمة الممكنة، حيث قدم سبيكتور نموذجًا من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وفقا لما يلي:

✚ قاعدة التولي: وتعني ان تتولى الإدارة مسؤوليتها الاستراتيجية ويتولى العاملون تحقيق الأهداف المنوطة بهم ورؤية واضحة للهدف؛

✚ قاعدة التخلي: أي ان تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال ايلائها للعاملين وجعلهم قادرين على اتخاذ القرار فكريا ومهاريا من خلال تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم.

5. نموذج راندولفس **1995**: يشير هذا النموذج الى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية

واقصارها على ثلاث خطوات هي:

✚ بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال اتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة؛

✚ توفير فرص التدريب الفاعل و العمل على وضوح الأهداف؛

✚ مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق اهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

6. نموذج الفورود وفوتلر **1995**: يقترح هذا النموذج عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين وهي:

✚ تحديد أسباب الحاجة للتغيير؛

✚ التغيير في سلوك المديرين: وهو تغلب المديرين على التحديات لايجاد بيئة عمل ممكنة ؛

✚ تحديد القرارات فيها المرؤوسين؛

✚ تكوين فرق العمل؛

✚ المشاركة في المعلومات؛

✚ اختيار الافراد المناسبين؛

✚ توفير التدريب؛

✚ الاتصال؛

✚ وضع برنامج للمكافأة والتقدير؛

✚ عدم استعجال النتائج.

7. نموذج الالتزام لجودة الخدمة **19 hartline and ferrell**: ينظر هذا النموذج الى ان التمكين من منظور

تسويقي يقوم على أساس جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالإضافة الى تقييم سلوك العاملين ويتركز هذا النموذج على أساس

ان التمكين والتقييم السلوكي للعاملين وليس لمخرجات أعمالهم يتيحان للمنظمة تحقيق جودة الخدمة بشرط توفر المناخ

التنظيمي المناسب من خلال :

✚ إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية لمنع الصراع وتحقيق التوازن الوظيفي؛

✚ زيادة الفاعلية الذاتية للعاملين عبر عمليات التحفيز والتدريب وجودة الأدوات التي يعمل بها العاملون.

8. نموذج طرق التمكين **devis (2001)**: اقترح devis نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين

عمالها وهي:

✚ التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد

من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد؛

✚ التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

✚ التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث انه يجب وضع معايير قصوى للأداء من اجل تحفيز الأفراد للوصول إليها

مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصداقية؛

✚ التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها

من اجل زرع الثقة التنظيمية فيهم؛

✚ التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ

القرارات المتعلقة بعملهم انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار؛

✚ التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من

إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه؛

✚ التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لان يتعاملوا بكل احترام وتقدير من اجل إظهار متميز؛

✚ التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف الى ان يشعر باحترام وتقدير الذات وللمدير هنا دور هام في ذلك

من خلال اظهاره تقديره واحترامه للموظف، مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بادراكه لذاته وقدرته على أداء العمل؛

✚ التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير فان ذلك سيؤدي الى ان يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف

والسعي الى تبرير كل خطوة يقوم بها؛

✚ التمكين من خلال السماح بالفشل؛

9. نموذج مكونات التمكين لبارلين وهاريس **2003**: ولقد حدد هذا النموذج ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى

تتحقق عملية التمكين وتمثل في:

✚ القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهام؛

✚ المساءلة: هي تحمل افراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة؛

✚ السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لادارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.¹

¹ بن طراد زينة، التمكين الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية لدى عمال تريفيلست-عناينة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- الجزائر، 2018، ص92، 105.

ثالثا: معوقات التمكين الإداري

إن نجاح برنامج التمكين الإداري تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المنظمة بالتمكين كفلسفة وحب الالتزام بتطبيقها ودعمها وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم، فاشترك العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغيير أساسيات في ثقافة المنظمة، وعموما تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون النجاح في تطبيق فلسفة التمكين الإداري أبرزها:

- ✚ اعتقاد المديرين أن لديهم المعرفة في كيفية تمكين العاملين وان لديهم الفهم الكافي لهذه العملية، وقد لا يكون الأمر كذلك فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة والمساءلة ومسؤولية العاملين عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون أخذ الإذن من الإدارة ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فان التمكين سيفشل في المنظمة.
- ✚ عدم إدراك الإدارة لدورها عند مباشرة تنفيذ البرامج ولا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة والأوامر حسب البناء التنظيمي، وهنا فان الأفراد يمتنعون أو يواجهون صعوبات عند تنفيذ أي عمل دون الرجوع إلى الإدارة من خلال أخذ الإذن منها وهذا ما يتنافى والتمكين الإداري.
- ✚ التوقعات والتأملات الواسعة من قبل الأفراد بان لديهم الحرية التامة باتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكل فيبدوون العمل بشتى الطرق وفي مختلف الاتجاهات لمحاولة حل المشكلات وأحيانا يتفاجؤون بعجزهم.
- ✚ عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين.
- ✚ جمود الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تعكسها التصرفات التي لا تقبل التغيير والانفتاح والمعركة للأفكار الجديدة والغير مألوفة.

- ✚ رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية بالإضافة إلى زيادة درجات تعقده وتصاميم العمل المغلقة فيه.
- ✚ غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم وأجواء عمل الغير صحية تميزها الانفرادية وغياب الاحترام وانعدام الثقة.¹

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الثقة التنظيمية

تشير الثقة التنظيمية الى التوقعات والمعتقدات والمشاعر التي يكونها الموظف حول مدى نزاهة وصدق الممارسات والسلوكيات الادارية المتبعة في الشركة التي يعمل بها، كما تشمل مدى كفاءة وموثوقية وأمانة زملاء العمل.

الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية وخصائصها

أولا: مفهوم الثقة التنظيمية

قبل الشروع في تقديم مفهوم الثقة التنظيمية يجب ان نعرف ان الثقة في حد ذاتها، والتي يعرفها كل من (Erden & Ozen 1998) بانها رغبة أحد الاطراف بأن يكون غير محصن اتجاه الطرف الأخر، استنادا لاعتقاده بقدرات الطرف الأخر ووضوحه

¹ قيطان شوقي، واقع التمكين الاداري في الجامعة الجزائرية واثاره على الانتاج الفكري للاستاد الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد08-ماي 2013، جامعة يحيى فارس بالمدينة، ص310-311.

ودرجة الاعتماد عليه¹، والثقة هي قرار الاعتماد على الطرف الآخر في حالة الخطر، أو هي إيمان طرف بأن الطرف الآخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة وبذلك تصبح المعلومات المشتركة بين الطرفين شاملة بشكل كبير ودقيق و منضبطة، في حين عرفها السلطان بأنها " إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين، بأنهم سيقدمون جهودا تتلائم مع أهداف المنظمة"، أما ايرول جوزيف وبورس فيعرفونها بأنها " نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة تؤدي الى الوصول لحد من المعقولية في الوعود التي يمكن الاعتماد عليها"، وقال (cerff ، 2004) بأنها حمل المبادئ لكل من الطرفين وتتطلب الحصول على درجة من الايمان والصدق بانجاز الهدف المطلوب، وان هذه القيم والمبادئ والمعايير الاخلاقية تكون نابعة من داخل الفرد مثل الامانة والصدق،² وعرفها أكبوكبا (okpogpa) بأنها " العنصر الأساسي في المحافظة على التواصل بين الافراد وفاعلية المنظمة.³

وهناك مجموعة من التعريفات وردت في دراسة الرواشدة (2004) ومنها:

- اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من اجل تحقيق هدف معين،
 - التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفرادا او جماعات يمكن الاعتماد عليها،
 - هي توقعات الافراد والجماعات بان نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام ومما يلاحظ من التعريفات السابقة للثقة التنظيمية بأنها اختلفت، ويمكن النظر للاختلاف في تعريف الثقة على أنه شيء مألوف في أدبيات الادارة وذلك لاختلاف نظرة كتاب الادارة وأيدلوجياتهم على هذا المفهوم.⁴
- ✓ ومما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الافراد مع بعضهم أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل.

ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية

نوجزها على النحو التالي:

- ✚ متعددة المستويات: وهذا يعني ان الثقة التنظيمية يمكن ان تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، او فرق العمل التنظيمية، أو الادارة العليا للمؤسسات بعضها بعض.

¹ عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، عدد 09، جامعة الاغواط الجزائر، 2018، ص 184

² محمد الامين دلهوم، كربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 36، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 97

³ بالفار علي، بقادير عبد الرحمان، تحليل مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي (دراسة ميدانية ببلدية الرويسات بولاية ورقلة)،مجلة الاجتهاد والدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، جامعة غرداية، 2022، ص 711

⁴رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، طبعه 2008، الاردن، سنة 2008، ص 30

✚ ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري،

✚ تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، واطاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار،

✚ تعدد الابعاد: وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.¹

الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

ان للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الاهداف للأفراد والمنظمات أبرزها:

✚ يعود الاهتمام بموضوع الثقة لأنها تؤدي الى:

- 1) تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الافراد داخل التنظيم .
- 2) ان الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من الاتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فانهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضاء عالي في علاقاتهم مع السلطات، وانتماء للمنظمة، فضلا عن انه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

3) بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة .

✚ بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة، أي أنه لا يمكن لاي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الاعمال دون وجود الثقة بين الافراد العاملين ونهوض قيادة المنظمة بمهامهم .

✚ تمنح الثقة في محلها وعلى أسس موضوعية وصحيحة وليس على أساس المحسوبية والمحاباة وهو ما يمكن ملاحظته في كافة قطاعات الاعمال اليوم من خلال منح امتيازات لبعض الافراد وهو سلوك شائع جدا ويسبب هذا الوضع قلق للعناية للأفراد العاملين في المنظمة وانعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف والتي تؤثر سلبا على الرضا والولاؤ التنظيمي وأداء الافراد.²

الفرع الثالث: أنواع الثقة التنظيمية

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة، حيث قسمها (Mayer) الى :

¹ أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد52، 2023، ص210.

² سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، العدد 2، 2017، ص62.

✚ الثقة القائمة على المعرفة: وهي التي تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة .

✚ الثقة القائمة على ملامح شخصية: وهي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جديرا بهذه الثقة من عدمه .

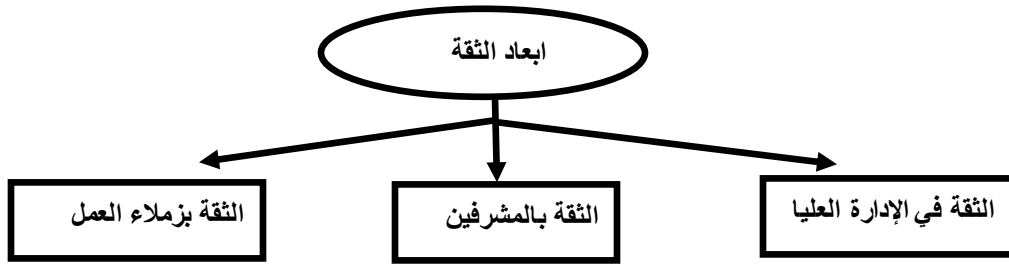
✚ الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة اذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.¹

الفرع الرابع: ابعاد الثقة التنظيمية

لقد تعددت البحوث و الدراسات التي تناولت ابعاد الثقة التنظيمية، لكن أغلب الباحثين اتفقوا على ثلاثة ابعاد أساسية

(عيد و عبد الرحمن، 2019)، (الصالح، 2019)، (عبد الله، 2017)، هوبيس وهولي Hoppes & Holley (1420)، ديركس وفيرين (Dirks & Ferrin، 2002) وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (1-3) : ابعاد الثقة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين

- الثقة في الادارة العليا:

تمثل توقعات الافراد بأن الادارة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للافراد، وتحرص على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، كما تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، كما أن وجود مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين الادارة والعاملين، يعد عنصرا حاسما في تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتنعكس مؤشراتنا في حرص الادارة على مصالح العاملين وعدالة الادارة، وتقدير الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة للعاملين مع توسيع دائرة الاتصالات معهم.

- الثقة بالمشرفين:

تنبع من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية، كما أنها تنبثق من تصورات الفرد ومدركاته عن المشرف ومدى نزعتة الى الخير ومساعدة الآخرين، وتمتعه بالأمانة والنزاهة والعدالة وكذلك قدرته على الادارة الفعالة، فالثقة تعد سمة أساسية مرتبطة بالاشراف،

¹ طارق هزرشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 28، جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، ص 7

وتنعكس مؤشراتهما في تمتع المشرف المباشر بالمهارات والكفاءة والجدارة والقدرات والاخلاق، وتعامله مع مشكلات العاملين، وعدالة التعامل والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية و رفع الروح المعنوية لهم.¹

- الثقة بزملاء العمل:

يرى (Gupta & Becerra) بأنها علاقة التعاون المتبادلة والميل الايجابي في المواقف بين الأفراد العاملين ودرجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وقد أضاف (Ferrin & Dirks) أن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل والعمل الجماعي، لأفراد يتمتعون بمهارات متكاملة ويلتزمون لتحقيق هدف مشترك.²

الفرع الخامس: قواعد الثقة التنظيمية

لمواجهة التحديات الجديدة فإن الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد الى السيطرة على المعرفة لذلك فلا بد من قواعد يجب مراعاتها لبناء الثقة أهمها:

✚ **عدم الافراط في الثقة بالآخرين:** ليس من الضروري أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا، ولا يشتركون معه في نفس الاهداف،

✚ **محدودية الثقة:** ان الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الاهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من اجل الوصول اليها، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج،

✚ **الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف:** اذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فان الظروف الضرورية تمثل قدرة على التغيير أيضا، وعليه فاذا كانت احدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم،

✚ **الثقة تتطلب الحزم:** وذلك إذا ما أخفقت الادارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لان العاملين مخادعين، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات، أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب،

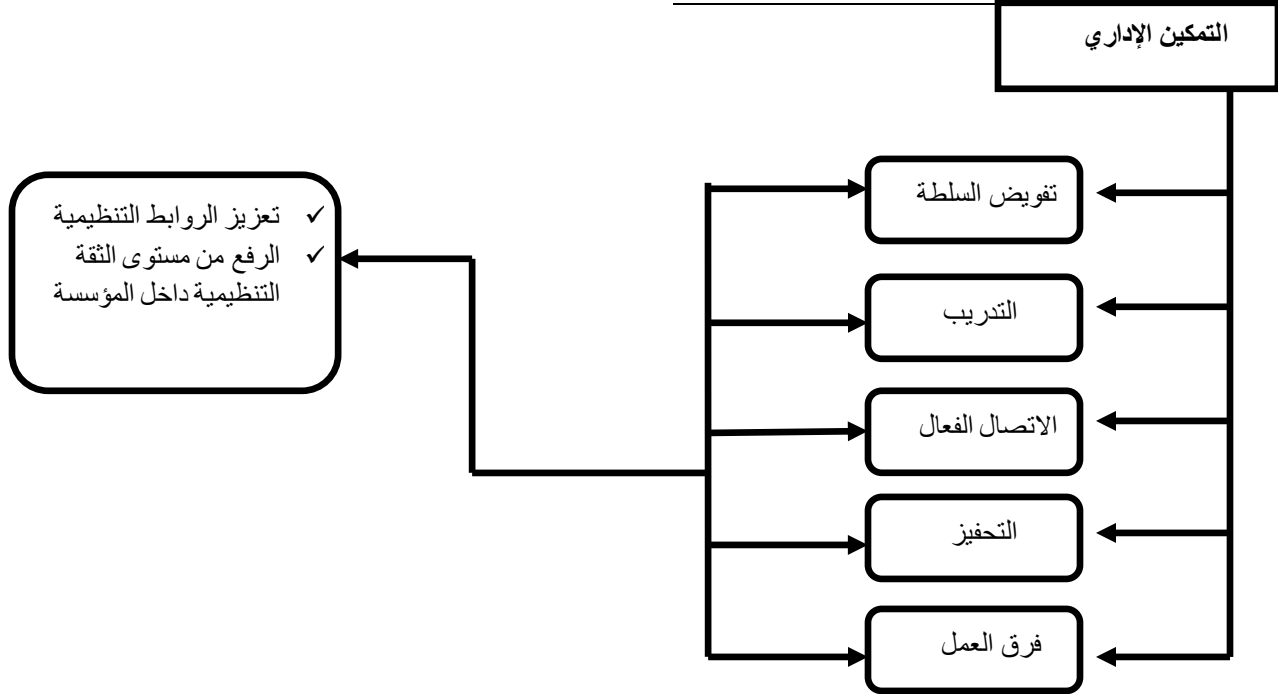
✚ **الثقة تتطلب التكامل التنظيمي:** ومن أجل ان يعمل الجميع فيجب ان تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة،

¹ دينا حلمي عباس 2، تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الادوية بمصر، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، المجلد 57، العدد الخامس، القاهرة، 2020، ص 49

² عبد القادر بن برطال، مرجع سابق، ص 18511

- ✚ **تحتاج الثقة للاتصال:** يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا، لذلك فالمنظمات بحاجة الى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط، بل ولتعزيز أهداف التنظيم ولاءة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية أيضا،
- ✚ **الثقة تتطلب تعددية القادة:** لا يمكن إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة الى التعثر والتشديد،
- ✚ **تناقض الثقة التنظيمية:** وتتضمن أنه فمن السهل تحطيم الثقة إذا ما تم الذهاب بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها بدون ضحايا للتفكير السطحي الضيق.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية



الشكل رقم(1-4): يوضح العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين (بناء على ما سبق)

ان نجاح دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة، واشتراك الموظف او العامل وتمكينه يعتبر التزام وطريقة جديدة في تسيير العمل حيث تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لاداء مهامهم بحرية، و الامر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالاهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى

¹رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 81

العاملين يمثل دافعا مهما للعمل ووجود اثر إيجابي للثقة بالمشرفين على التمكين والثقة في الإدارة أيضا ويعزز الروابط التنظيمية والرفع من مستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات العلمية السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي لها علاقة بدراستنا، معتمدين في ترتيبها على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وبعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية.

سنتناول فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا باللغتين العربية الأجنبية:

الفرع الأول: الدراسات المحلية (الوطنية)

1* نعيمة رجمي، الحاج عربة، (التمكين الإداري واثره على الفاعلية التنظيمية) دراسة تطبيقية في الشركة المنتجة للكابلات بسكرة، المجلد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مستوى وتأثير التمكين على الفاعلية التنظيمية في فرع صناعة الكابلات بشركة بسكرة، حيث تمت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 62 موظف إداري، اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاستقلالية، التدريب ، التواصل الفعال ، المشاركة في صنع القرار، التحفيز) على الفاعلية التنظيمية في المنظمة.

2* فريال غرارة، (الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي) دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز- TIFIB - بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص8.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز- TIFIB - بسكرة ومن أجل تحقيق هذه الوساطة تم استخدام استبيان مكون من (41) فقرة كأداة لجمع المعلومات، فقد تم توزيع (70) استبيان على العمال وقد تم استرجاع (65) استبيان صالح للتحليل فقد تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي وتمت المعالجة الاحصائية عن طريق برنامج (SPSS) نسخة 25، حيث كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود العدالة التنظيمية، وكذلك أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث تم التوصل في نهاية الدراسة بأن الثقة التنظيمية كوسيط كانت جزئية لطبيعة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

3* منصور تجاني، الباي بن بولرباح، (الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لعمال المؤسسة الجزائرية) دراسة ميدانية لعمال الصحة العمومية لولاية الجلفة، مجلة حقوق معرفية، العدد 2، 2020/06، ص 201.

تناولت الدراسة إشكالية الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة إتمد الباحث على استبيان محكم لجمع المعطيات، وتم اختيار المنهج الوصفي من أجل تحقيق أغراض البحث وقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية عددها 71 موظف وموظفة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى منخفض من الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، كما تم الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين الثقة التنظيمية وبين الولاء الوظيفي.

4* دراسة بن شعبان وهبية، (التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني) دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للاتسحة الصناعية والتقنية - المسيلة- جامعة محمد بوضياف، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني بالتطبيق على عينة من العمال الإداريين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، حيث تمت الدراسة على عينة بلغ عددها 40 عامل، اعتمدت على الاستبانة تم بناؤها وفقا للمتغير المستقل وهو التمكين الإداري بأبعاده واستبانته للمتغير التابع وهو التوافق المهني، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة.
- تحقق جميع الفرضيات.

5* قبطان شوقي، (واقع التمكين الإداري واثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي) دراسة ميدانية جامعة يحيى فارس بالمدينة، مجلة الاقتصاد الجديد، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية واثر ذلك على الإنتاج الفكري واختارت جامعة المدينة ممثلة في كلية الاقتصاد كمجال لإجراء الدراسة الميدانية، حيث اعتمدت على استبانة واختبار T test لإجراء المقارنة بين المجموعتين، حيث تمت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها 42 أستاذ، وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- ثقافة التمكين الإداري انعكاس إيجابي على مردود الأستاذ الجامعي من خلال دعمه لإنجازاته الفكرية والعلمية بغض النظر عن شكلها.

6* دراسة احمد جميل، فطيمة الزهرة عيسات، (العدالة التنظيمية واثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية) -دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة -المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07-2016، ص 303.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، مع دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات البويرة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات تم توجيهها على عينة عشوائية من

عمال المؤسسة محل الدراسة واستخدمنا الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان ومجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية الانحرافات المعياري، وتحليل الانحدار الخطي، وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود اثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد التمكين الاداري والعدالة التنظيمية
- وجود مستوى منخفض من العدالة التنظيمية نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية وتوفر مستوى منخفض من التمكين

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

أولا: الدراسات الأجنبية باللغة العربية

1* ياسر لطيف خلف، (السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية)، مجلة إقتصاديات الأعمال، العدد 1، جامعة الفلوجة، 2021.

هدفت الدراسة الى توضيح الدور الذي تؤديه السعادة في مكان العمل متمثلة ب (التأثير الايجابي ، والتأثير السلبي، والانحياز) في تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي الجامعة والمتمثلة ب(الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل)، إذ أثارت مشكلة البحث تساؤلات عديدة تناولت طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وعلى ضوء تلك التساؤلات صيغت فرضيتان رئيستان تعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وعلى ضوءها وضع المخطط الفرضي للدراسة الذي يعكس ذلك، ولتحقيق هدف الدراسة وزعت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (40) فردا وبالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات، إذ توصلت الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ان هناك علاقة بين السعادة في مكان العمل والثقة التنظيمية، كما أوصى البحث عدة توصيات أهمها ضرورة استمرار اهتمام جامعة الفلوجة بإحداث التغيير الايجابي عن طريق فهم العاملين للعمل والواجبات الموكلة اليهم وتم الاعتماد في إتمام مفردات الاطار النظري على المصادر والمراجع و الأدبيات الأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

2* بيكار محمد شبل، (الثقة التنظيمية والتمكين الاداري بالبنوك) دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف، العدد 1، حولية كلية الآداب جامعة بني سويف، 2021، ص 234.

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية لأبعاده الثلاثة (الثقة الافقية والثقة العمودية والثقة المؤسسية) والتمكين الاداري بأبعاده الخمسة (التفويض والعمل الجماعي والتدريب والتطوير والاتصال الفعال والتحفيز) لدى العاملين بالبنك الأهلي المصري والبنك التجاري الدولي CIB بمحافظة بني سويف.

وقد إعتد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بجانب إستخدامه للمنهج المقارن، مستخدما مقياسا للثقة التنظيمية وآخر للتمكين الاداري على (41) من العاملين في البنكين محل الدراسة.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة الى حد ما من الثقة التنظيمية في بنك CIB مقابل درجة متوسطة في البنك الأهلي، ودرجة متوسطة من التمكين الاداري في كلا البنكين، بجانب وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بأبعادها والتمكين الاداري بأبعاده. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين تجاه موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

3* سعد مهدي حسين، سهاد فيصل عبود، (العلاقة بين التمكين الاداري والتغيير الاستراتيجي) المجلة الدولية لزيادة الاعمال، العدد5، كلية التراث الجامعية، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تثبيت العلاقة بين التمكين الإداري في أبعاده من (تفويض، فرق عمل، اتصال فعال، تدريب، تحفيز) كعملية إدارية تتبناها الوزارة في عملها لإحداث التغيير كما حددت الإستراتيجية المرغوبة لأنواع (التغيير الاستراتيجي الروتيني، التغيير الاستراتيجي المحدود، التغيير الاستراتيجي التقليدي) حيث تمت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 60 موظف بمستويات وظيفية مشغولة، اعتمدت على استبانة متعلقة بالسئلة، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذين المتغيرين b-hout.
- اعتمدت على جدر التغيير الاستراتيجي.

4* دراسة دينا حلمي عباس، (تأثير الثقة التنظيمية على إندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر)مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مجلد57 العدد5 القاهرة، ص41.

تهدف الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي، لدى عينة من العاملين في شركات صناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام، وقد تكونت عينة الدراسة من (369) مفردة من العاملين في شركات صناعة الأدوية. وقد أظهرت أهم النتائج: تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الادارة العليا، الثقة في زملاء العمل) تأثير ذا دلالة إحصائية في الشعور بإندماج العاملين الوظيفي في الشركات محل الدراسة. بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد " الثقة في المشرف المباشر" وإندماج العاملين الوظيفي. كما تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الادارة العليا، الثقة في المشرف المباشر) تأثيرا ذا دلالة إحصائية في الشعور باندماج العاملين التنظيمي في الشركات محل الدراسة. بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد " الثقة في زملاء العمل" وإندماج العاملين التنظيمي.

5* علي احمد ابراهيم عسييري، عمر الشرقي، (اثر التمكين الاداري على اداء مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة) دراسة تطبيقية، مجلة دراسات الموارد البشرية والاستدامة - المجلد 8 العدد2، جدة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري من خلال مفهوم (المعرفة، التفويض، فرق العمل) على أداء مستشفى الملك عبد العزيز في مكة المكرمة، ويتحقق هذا الهدف من خلال آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين الإداري على الأداء

حسب المتغيرات المسمى الوظيفي، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، الجنس، الجنسية، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تمت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من 330 فرد، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتفاق الأفراد على اثرا لتمكين الإداري من حيث المعرفة على الأداء.
- اتفاق معظم الأفراد بشكل عام على تأثير التمكين الإداري من حيث التفويض على الأداء.
- أظهرت أن معظم الأفراد يتفوقون بشكل عام على تأثير التمكين الإداري من حيث فرق العمل على الأداء.

6* دراسة هيثم محمد العطار، (مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين) دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية بغزة، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، حيث تمت الدراسة على عينة بلغ عددها 266 شخص، حيث اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل الاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توافق الأفراد على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين.
- درجة توافق موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.
- توافق على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية باللغة الأجنبية

1* دراسة ديان جالبريث، بايك كيو بريان جو واخرون،(اثر الثقة التنظيمية وتمكين القيادة على صراع المجموعة السلامة النفسية كوسيط)،مجلة إدارة المنظمة، المجلد 20 العدد1، 2022.

Diane Galbraith, Baek-Kyoo (Brian) joo, The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict psychological safety as a mediator, organization management journal, volume 20 issue 1, 2022.

هدفت هذه الدراسة الى ثقافة الثقة والقيادة وبحوث السلامة النفسية مع التركيز بشكل كبير على سوابق السلامة النفسية بالإضافة الى تأثيرها على الصراع الجماعي، حيث تمت الدراسة على 633 عامل في مجال المعرفة من شركة سيارات عالمية في كوريا الجنوبية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي و الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الى النتائج التالية: الثقة التنظيمية و تمكين القيادة كان لهم اثار إيجابية كبيرة على السلامة النفسية للموظفين، زالثقة التنظيمية والقيادة التجريبية مرتبطة بشكل غير مباشر بنزاع المجموعة من خلال السلامة النفسية.

*2 دراسة رمضان اوزكانيلديز واخرون، تأثير الثقة التنظيمية على انخراط في العمل، العدد5، ص184، 2017.

Ars.gor. ramazan ozkan yildiz. ars. gor. Esrabaran.est.the effect of organizational trust on work engagement:an application , The International New Issues in Social Sciences , Volume 5, Number 5 / Özel Sayı p184, 2017

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير الثقة التنظيمية على الارتباط في العمل للعاملين تم إعتداد استمارة استبيان قابلة للاستخدام، وتم استخدام (SPSS 20.0) لتحليل المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ومستويات الارتباط في العمل من موظفي النقل والإمداد.
- يتمتع الموظفون اللوجستيون المشاركون في البحث بمستوى عال من الثقة التنظيمية والارتباط في العمل.

*3 دراسة ليو هوي وسون ساو يو واخرون، تأثير الثقة التنظيمية على الموظفين، مؤتمر دولي لعلوم الإدارة و الهندسة، دبي 2015، ص145.

LIU Hui, SUN Yao-yao, & YANG Meng-na, An Empirical Research on Influence of Organizational Trust on Employee Engagement, 2015 International Conference on Management Science & Engineering (22th) October 19-22, 2015 Dubai, United Arab Emirates p 145, 2015 .

ناقشت هذه الدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وارتباط الموظفين، وتأثير علاقة التبادل بين أعضاء القيادة وقيم العمل في هذه العملية. استندت هذه الدراسة على عينة من 194 موظف من الشركات المملوكة للدولة في مقاطعة لياونينغ (Liaoning)، باستخدام طريقة الانحدار الهرمي. اظهرت نتائج التحليل أن كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية له تأثيرات إيجابية كبيرة على تبادل أعضاء القيادة وقيم العمل وارتباط الموظفين، وكذلك قيم التبادل والعمل بين الأعضاء القياديين لها تأثير وساطة جزئي في العلاقة بين الثقة التنظيمية وارتباط الموظفين.

*4 دراسة جوهر بوراحمدي و ارمان احمديزاد، العلاقة بين الثقة التنظيمية الداخلية والمشاركة الوظيفية في التعليم العالي، اداب دولية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد64، 2015.

Gohar Pour Ahmadi&ArmanAhmadizad, The Relationship between internal Organizational trust and job engagement in Higher Education ,International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol 64, 2015.

صممت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية الداخلية والارتباط في العمل في التعليم العالي لكردستان والإسلام في التعليم العالي فيسنندج، لقد استخدمنا استبيان (ShakliZalbak's (2000) لقياس الثقة التنظيمية الداخلية وSchaufeli وBakker's (2003) لتحديد الارتباط في العمل، المجتمع هو كوردستان التعليم العالي وموظفي آزاد الإسلامية هي 475 شخصا، ولقد اخترنا (212) عينات إحصائية باستخدام صيغة كوكران وعينة عشوائية، وتوصل إلى أهم النتائج:

- وجود علاقة مهمة ومباشرة بين الثقة التنظيمية الداخلية والارتباط في العمل.

*5 دراسة فايان اوجووايك واخرون، الثقة التنظيمية مع مشاركة موظف دور المشاركة التقنية ،مراجعة شخصية ،

مجلد43،رقم3، 2014.

Fabian O. Ugwu and Ike E. Onyishiand Alma M. Rodríguez- Sán chez
Linking, Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of
Psychological Engagement ,Personnel Review, Vol 43,No 03,2014.

بحثت هذه الدراسة في التأثير المعتدل للتمكين النفسي على العلاقة بين الثقة التنظيمية وارتباط الموظف، وقد أجريت هذه الدراسة في بيئة أعمال تجارية نيجيرية حيث تم التحقيق في السلوكيات التنظيمية. وأجريت تحاليل الانحدار الهرمي على عينة من 715 موظف من سبعة بنوك تجارية وأربع شركات أدوية في الجنوب-شرق نيجيريا الذين شاركوا في المسح. أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية و التمكين النفسي منبئات لمشاركة العمل. إلى جانب ذلك، وجدنا تأثير معتدل للتمكين النفسي على العلاقة بين الثقة التنظيمية ومشاركة العمل. لذلك، فإن العلاقة الإيجابية بين الثقة التنظيمية والمشاركة كان أقوى بالنسبة لأولئك الموظفين مع انخفاض التمكين النفسي. كانت هذه الدراسة واحدة من المحاولات الأولى للتحقيق تجريبيا العلاقة المباشرة بين الثقة التنظيمية والتمكين النفسي والارتباط الوظيفي.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المطلب بمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية وإبراز أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينهم، وذلك بناء على معايير وعوامل محددة : المنهج المستخدم ، أداة الدراسة، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلى أهداف الدراسة. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1):مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	أوجه الإختلاف	أوجه التشابه
الدراسات المحلية(الوطنية)			
01	دراسة (نعيمة رجمي، الحاج عربية2021)	-تختلف الدراستان من حيث المتغير التابع، حيث اهتمت دراسة(نعيمة رجمي والحاج عربية) التمكين الإداري واثره على الفاعلية التنظيمية، بينما تهتم الدراسة الحالية بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية. تختلف الدراستان من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (نعيمة رجمي والحاج عربية)على62 عامل، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة،وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من 35موظفا.	تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.

	<p>-تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (نعيمه رجحي والحاج عربة) إلى التعرف على اختبار مستوى وتأثير التمكين على الفعالية التنظيمية، بينما الدراسة الحالية اهتمت بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية.</p>		
02	<p>دراسة(فريال غرارة 2020)</p> <p>تختلف الدراسات في المتغير التابع، اذ اهتمت دراسة(فريال غرارة) فقط بدراسة الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، في حين دراستنا تركز على الثقة التنظيمية كمتغير تابع.</p> <p>- كذلك في ما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة، والتي تمثل 70 فردا من العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز- TIFIB، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة 35 موظفا.</p>		
03	<p>دراسة(منصور تجاني، الباي بن بولرياح 2020)</p> <p>- يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير المستقل، اذ اهتمت دراسة (منصور تجاني و الباي بن بولرياح) إلى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي كمتغير مستقل.</p> <p>-تختلف الدراسات من حيث المجتمع والعينة حيث اشتمل دراسة(تجاني منصور والباي بن بولرياح) موظفي الصحة العمومية لولاية الجلفة بعينة حجمها 71 موظفا، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من 35 عاملا.</p>		
04	<p>دراسة (بن شعبان وهيبه 2018)</p> <p>- يتضح الاختلاف بين الدراسات من حيث المتغير التابع، حيث اهتمت دراسة (بن شعبان وهيبه) التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، بينما تهتم الدراسة الحالية بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية.</p> <p>-تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (بن شعبان وهيبه) إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني لدى المؤسسة الجزائرية للانسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، بينما الدراسة الحالية اهتمت بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية.</p>		

<p>-تتفق الدراساتان باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات. -تتفق الدراساتان كذلك حيث تركيز كل منهما على التمكين الاداري كمتغير مستقل و كذلك تأثير المتغير التابع عليه.</p>	<p>- يبرز الاختلاف بين الدراساتين في المتغير التابع ، اذ اهتمت دراسة (قبطان شوقي) بدراسة واقع التمكين الإداري واثره على الإنتاج الفكري، في حين تركز دراستنا على الثقة التنظيمية كمتغير تابع. - يبرز الاختلاف فيما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة، والذي تمثل في عينة من أساتذة طلية الاقتصاد بالمدينة حيث كان حجم العينة 42 استاذ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 35موظفا.</p>	<p>دراسة (قبطان شوقي 2018)</p>	<p>05</p>
<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.</p>	<p>يبرز الاختلاف بين الدراساتين في المتغير التابع و المستقل ، اذ اهتمت دراسة(احمد جميل وفاطمة الزهراء عيسات) العدالة التنظيمية واثرها على التمكين الإداري في حين تركز دراستنا على التمكين الاداري كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير . - كذلك في ما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة والتي تمثل في موظفي بلدية أدرار لدى عينة مكونة من 45موظفا، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ،وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 35موظفا.</p>	<p>دراسة(احمد جميل، فاطمة الزهراء عيسات 2016)</p>	<p>06</p>
<p>الدراسات الأجنبية باللغة العربية</p>			
<p>-تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات. -بالاضافة الى التشابه الملاحظ في الهدف من الدراساتين، كونهما يهدفان الى معرفة تعزيز الثقة التنظيمية1 على عينة الدراسة في مؤسساتهم.</p>	<p>-تختلف الدراساتان من حيث المتغير المستقل ، اذ اهتمت دراسة(ياسر لطيف خلف) السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية في حين تركز دراستنا على التمكين الاداري كمتغير مستقل.</p>	<p>(دراسة ياسر لطيف خلف 2021)</p>	<p>07</p>

<p>-تتفق الدراساتان باعتبارهما يتبعان الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات. -تتفق الدراساتان كذلك من حيث تركيز كل منهما على الثقة التنظيمية كمتغير مستقل والتمكين الإداري كمتغير تابع.</p>	<p>-إختلفت الدراساتان من حيث المتغير المستقل والتابع حيث إهتمت دراسة(بيكار محمد شبل)العلاقة بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالنوك، بينما الدراسة الحالية ركزت على دور التمكين الاداري كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع. - حيث إنتهجت هذه الدراسة المنهج المقارن و إستخدام أسلوب المسح الاجتماعي، إذ تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين في البنوك التي بلغ عددهم41عينة،أما الدراسة الحالية فشملت الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة مكونة من 35موظفا.</p>	<p>دراسة(بيكار محمد شبل 2021)</p>	<p>08</p>
<p>-تتفق الدراساتان باعتبارهما يتبعان الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p>	<p>-تختلف الدراساتان من حيث المتغير التابع حيث أستخدم (سعد مهدي حسين و سهاد فيصل عبود) التغيير الاستراتيجي كمتغير تابع بينما الدراسة الحالية استخدمت الثقة التنظيمية كمتغير تابع من خلال معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية. - يبرز الإختلاف بين الدراساتان من حيث عينة الدراسة إذ اعتمدت هذه الدراسة على عينة حجمها 60 موظف،بينما الدراسة الحالية إعتمدت على عينها قدرها 35موظفا في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة.</p>	<p>دراسة(سعد مهدي حسين،سهاد فيصل عبود2021)</p>	<p>09</p>
<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.</p>	<p>-تختلف الدراساتان في المتغير المستقل اذ اهتمت دراسة(دينا حلمي عباس) على دراسة الثقة التنظيمية علة اندماج العاملين في صناعة الادوية ، في حين دراستنا تركز على التمكين الاداري كمتغير مستقل. - كذلك في ما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة والتي تمثل 369عاملا في شركة الادوية ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة 35موظفا.</p>	<p>دراسة(دينا حلمي عباس)</p>	<p>10</p>
<p>-تتفق الدراساتان باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات. -تتفق الدراساتان كذلك من حيث تركيز كل منهما على التمكين الاداري كمتغير مستقل.</p>	<p>- تختلف الدراساتان من حيث المجتمع والعينة حيث اشتملت هذه دراسة موظفي مستشفى الملك عبد العزيز بعينة حجمها330موظفا،بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة الخوذ الجوية الجزائرية المديرية الجهوية لولاية ورقلة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من 35 موظفا.</p>	<p>دراسة(علي احمد إبراهيم عسيري، عمر الشرقي2020)</p>	<p>11</p>

<p>تتفق الدراستان بأنهما يتبعان نفس المنهج العلمي وباستعمال الاستبان لجمع المعلومات.</p>	<p>-إختلفت الدراستان من حيث المتغير التابع اهتمت هذه الدراسة على ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين ، بينما تهتم الدراسة الحالية دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية. -هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الابداه الإداري لدى العاملين بينما الدراسة الحالية تهدف إلى دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية.</p>	<p>دراسة(هيشم محمد العطار2012)</p>	<p>12</p>
<p>الدراسات الأجنبية باللغة الأجنبية</p>			
<p>-تتفقان في الإستبانة باستخدامها كأداة لجمع البيانات و المعلومات.</p>	<p>-تختلف الدراستان في المتغير المستقل حيث اهتمت هذه الدراسة بثقافة الثقة والقيادة وبحوث السلامة النفسية بينما الدراسة الحالية تهتم بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية. -بلغت عينة الدراسة 633عامل في مجال المعرفة من شركة سيارات عالمية،بينما الدراسة الحالية فتم اختيار عينة عشوائية تتضمن 35 موظفا لدى المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>دراسة(ديان حالبريت و بايك كيو بريان جو واخرون2022)</p>	<p>13</p>
<p>-تتفق الدراستان باعتبارهما يتبعان الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p>	<p>تختلف الدراستان في المتغير المستقل بحيث اهتمت بتأثير الثقة التنظيمية على الارتباط في العمل بينما اهتمت الدراسة الحالية بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية.</p>	<p>دراسة(رمضان اوزكانيليديز واخرون2017)</p>	<p>14</p>
<p>-تتفق الدراستان باعتبارهما يتبعان الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.</p>	<p>-تختلف الدراستان في المتغير المستقل بحيث اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين الثقة التنظيمية وارتباط الموظفين بينما الدراسة الحالية إهتمت بالتمكين الاداري كمتغير مستقل. -بلغت عينة الدراسة 194 موظف في الشركة، بينما الدراسة الحالية فتم اختيار عينة عشوائية تتضمن35 موظف لدى المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>دراسة (ليو هوي و سون ساو يو واخرون 2015)</p>	<p>15</p>
<p>-تتفق الدراستان في إستخدام إستبيان كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>-تختلف الدراستان في المتغير المستقل وهذا لاهتمامها لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية الداخلية والارتباط في العمل أما الدراسة الحالية تهتم بدور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية.</p>	<p>دراسة(جوهر بور احمدي وارمان احمد يزاد2015)</p>	<p>16</p>
<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.</p>	<p>-تختلف الدراستان من حيث الهدف إذ ركزت هذه الدراسة على التأثير المعتدل للتمكين النفسي على العلاقة بين الثقة التنظيمية وارتباط الموظف،و هذا يختلف عن الدراسة الحالية التي ركزت على دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية.</p>	<p>دراسة(فايان اوجووايك واخرون2014)</p>	<p>17</p>

	-إختلفت الدراسات من حيث المجتمع و عينة الدراسة حيث اشتملت هذه الدراسة على عينة من 715 موظف من سبعة بنوك تجارية، بينما تشمل الدراسة الحالية على موظفين مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة البالغ عددهم 35موظفا.		
--	--	--	--

أولاً- مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال:

- إثراء الجزء النظري من الدراسة.
- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).
- التزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها.
- تفسير نتائج الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه سابقاً تطرقنا إلى الإطار النظري فيما يتعلق بالتمكين الإداري والثقة التنظيمية، حيث قسمناه إلى مبحثين تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والذي يعطي العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ويشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لاداء العمل بطريقتهم الخاصة ، وكذا تعرفنا على مفاهيم حول الثقة التنظيمية باعتبارها مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الافراد مع بعضهم او مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل.

اما المبحث الثاني فكان عبارة عن عرض لبعض الدراسات السابقة التي عاجلت المتغيرين معا او احدهما و مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، حيث كانت بمثابة معالم مضيئة أرشدتنا للقيام بهذه الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

في الخطوط الجوية الجزائرية للمديرية الجهوية ورقلة

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى إشكالية الدراسة والجانب النظري و أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (لدور التمكين الاداري في تعزيز الثقة التنظيمية)، يأتي هذا الفصل كمحاولة لترجمة الجوانب النظرية إلى معطيات ملموسة ، و إسقاطه على أحد المؤسسات الاقتصادية العمومية وهي "الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة " ، متخذين فئة الموظفين كمجتمع لدراستنا الحالية ، وهذا في ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الميدان ، ومن أجل التعرف على مدى مساهمة التمكين الاداري لتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وذلك كما يلي :

❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

❖ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول- الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج أو الحقائق، والتطرق أيضاً إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى لمحة عامة حول مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية للمديرية الجهوية ورقلة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم، مع إبراز مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول . التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**أولاً: لمحة عن الخطوط الجوية الجزائرية**

يعتبر النقل الجوي عنصراً هاماً للتنمية الاقتصادية والتهيئة الإقليمية، تعتبر شركة الخطوط الجوية الجزائرية منظمة وطنية لاستغلال الخدمات الجوية وتحظى باستقلالية ذاتية ومالية، مراقبة من طرف وزارة النقل التي تفرض عليها عدة قواعد وقوانين وتعتبر أكبر شركة طيران في إفريقيا.

أنشأت أول منطقة حققت النقل الجوي في الجزائر المستعمرة سنة 1947 تحت اسم الشركة العامة للنقل الجوي - A.T.G.C - وكان هدفها استغلال شبكة كاملة ومنضبطة للخطوط الجوية ما بين الجزائر وفرنسا، وبعد استرجاع السيادة الوطنية سنة 1962 أنشأت الشركة العامة للنقل الجوي وذلك تحت وصاية وزارة النقل وقدرت حصة الجزائر بـ 51% من رأس مالها، ثم 83% سنة 1970 وبعدها 100% بعدها تم شراء 17% الباقية من الخطوط الفرنسية.

تعتبر المؤسسة الوطنية للخطوط الجوية الجزائري " air Algérie " عصب النقل الجوي في الجزائر منذ الاستقلال وتؤمن النقل الجوي في الوقت الحالي بنسبة أكثر من 90% أداة لتحقيق خدمات النقل الجوي ويقدر رقم أعمالها في السنوات الأخيرة 60.000.000.00 دج كما عرفت المؤسسة نمو وتقدم كبير لأدائها التجاري حيث أنها اليوم تنقل ما يفوق 6,1 مليون مسافر سنوياً وهذا عبر أسطولها المكون من 59 طائرة.

ثانياً: نشأة وتطور المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة

بعد الاستقلال وتأسيس الخطوط الجوية الجزائرية سنة 1963 كانت توجد في الجنوب الجزائري مجموعة من الوكالات السياحية المعتمدة من طرف الخطوط الجوية الفرنسية سابقاً ثم اعتمدت من طرف الشركة الأم للخطوط الجوية الجزائرية حيث كانت تقوم آنذاك على بيع التذاكر للمسافرين وكذا الحجز اليدوي مع مساعدة جميع المسافرين في محطات النقل ذلك مقابل عملة مقدرة بـ 4% من القيمة المباعية للتذكرة الواحدة و50 دج مع كل رحلة.

فأول ظهور لشركة الخطوط الجوية في الجنوب الجزائري كانت سنة 1960 ثم تأسس مندوبية الجهوية بورقلة قبل ان تصبح مديرية جهوية والتي كانت بدورها تغطي جميع أنحاء المعمورة من خدمات النقل بما في ذلك منطقة الساورة بالواحات لكن المندوبية لم تدم طويلا إذا تم نقلها بعد ذلك إلى ولاية غرداية بعد عام وذلك نظرا لموقعها الاستراتيجي الذي تتمتع به هذه الولاية الفتية.

بدأت سنة 1966 عملية الاندماج لوكالات السياحة داخل شبكة المبيعات التابعة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بداية بوكالة ورقلة ثم تتبعها مندوبية غرداية وتم إدماج كل العمال للشركة، ومع بداية عام 1967 أضيفت وكالة تمنراست بعمالها وتعتبر هذه المدة فترة نشاط عدة شركات بالجنوب الجزائري.

الموقع: يقع مقرها بالقرب من السوق الأسبوعي سابقا والمسمى سوق السبت، يحدها من الشرق المديرية الجهوية لدار المالية سابقا ويحاذها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

ثالثا: تعريف المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية ورقلة

هي مؤسسة تهتم بالنقل الجوي للأشخاص والبضائع . قانونيا: هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات اسهم والصيغة القانونية لها EPU-SPA تقع المديرية العامة لها في الجزائر العاصمة ولعا 5 مديريات جهوية هي : وسط الجزائر، وهران، عنابة، فسنطينة الوسط، ورقلة، تمتلك 8 مهابط و10 وكالات جهوية، والهدف الرئيسي لها هو تحقيق الأرباح.

رابعا: مهام المؤسسة محل الدراسة

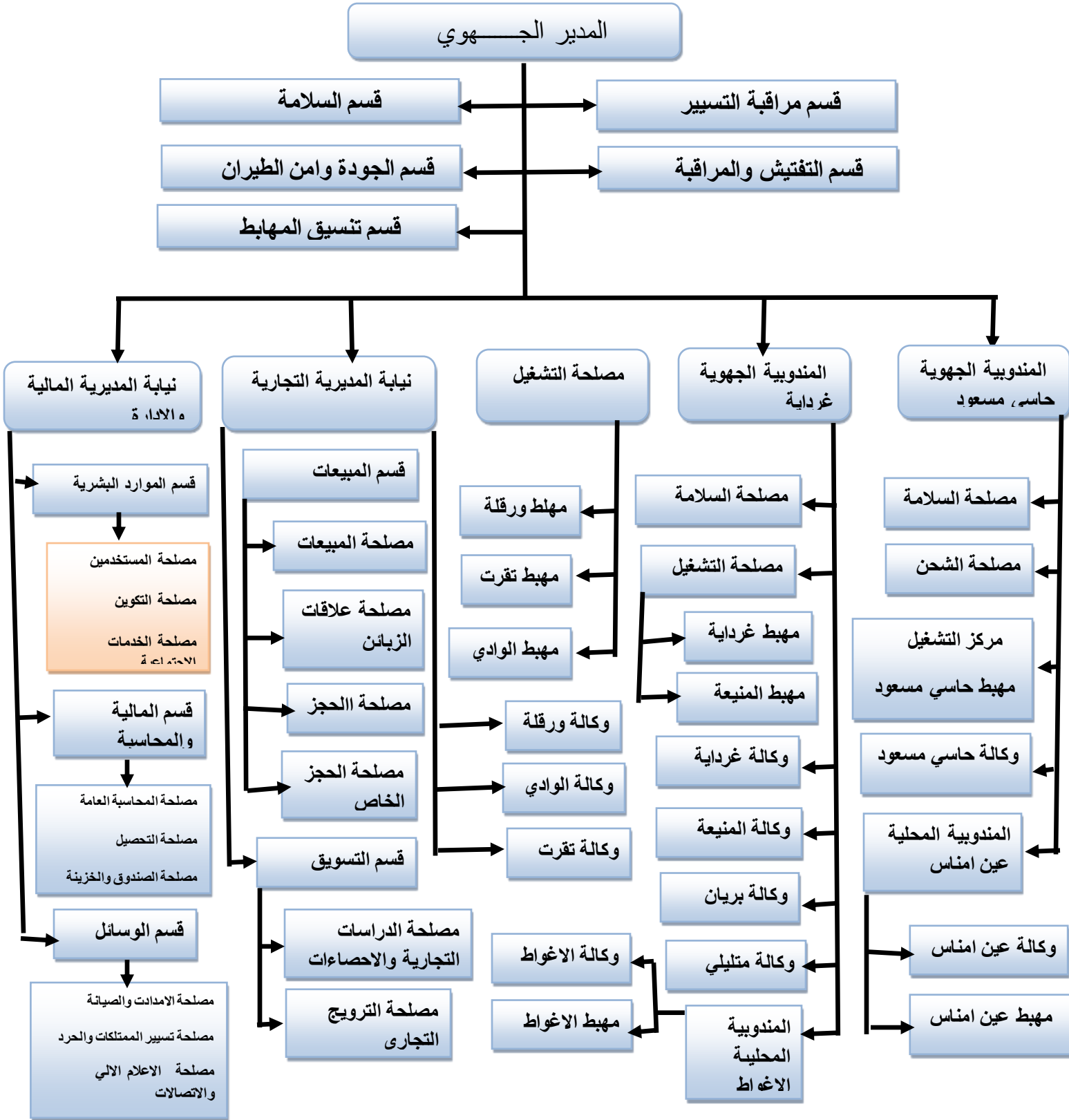
- 1) تهتم بالنقل الجوي للأشخاص والبضائع.
- 2) إرضاء الزبائن وتقديم الخدمات في نقلهم جوا في امان وفي احسن صورة.
- 3) تحسين صورة النقل الجوي الداخلي والوحيد في الجزائر.
- 4) تلبية طلبيات المؤسسات الوطنية بتخصيص طائرات خاصة لنقل العمال من مطار حاسي مسعود الى مختلف المطارات الداخلية الجزائرية داخل الجزائر.

خامسا: الهيكل التنظيمي للخطوط الجوية الجزائرية - المديرية الجهوية ورقلة -

من خلال تقديم المؤسسة وذكر أهم الوظائف المنوطة إليها سنحاول أيضا توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة والذي يعطي صورة مصغرة عنها.

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي للخطوط الجوية الجزائرية - المديرية الجهوية ورقلة -

الهيكل التنظيمي للخطوط الجوية الجزائرية
المديرية الجهوية ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني : منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات:

أولاً- منهج الدراسة:

لأجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومن أجل الإجابة على إشكالياتها قمنا باستخدام المنهج الوصفي لأجل توضيح دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية، لأنه الأنسب لدراسة الموضوع.

كما أن هذا المنهج قدم لإستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة وإختبار صحتها بإستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

ثانيا- مصادر جمع البيانات:

من أجل جمع بيانات الدراسة إعتدنا على مصدرين، مصادر ثانوية ومصادر أولية وهما كالآتي:

✓ **المصادر الثانوية:** إعتدنا في الجانب النظري للدراسة على الكتب والمجلات، مذكرات الماجستير الخ.

✓ **المصادر الأولية:** إعتدنا في الجانب التطبيقي على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

ثالثاً- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة، بحيث تم سحب عينة بطريقة عشوائية قدرها 35 موظفاً ، حيث تم توزيع 35 إستبانة على عدد من العمال في المؤسسة ، تم إسترجاع 32 إستبانة، حيث أن عدد الإستبيانات الغير مسترجعة 3 والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 2-1: يوضح توزيع أداة الدراسة

الإستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	قابلة للتحليل
المجموع	35	32	3	32
النسبة	%100	%91	% 9	%91

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيانات

المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة

أولاً: أدوات الدراسة

- **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.

- **الملاحظة:** بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.
- **الاستبيان:** من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الفقرات المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليحجب عليها المستقضي، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث تمت صياغته وبناء فقراته استرشادا بالدراسات السابقة ويتكون من جزئين بمجموع 40 فقرة كما يلي:
 - **الجزء الأول:** ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة والوظيفة).
 - **الجزء الثاني:** خاص بموضوع الدراسة، والذي بدوره مقسم إلى محورين كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول 2-2: يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان

الرقم	المحاور	الأبعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	التمكين الإداري	تفويض السلطة	05-01	05
02		فرق العمل	10-06	05
03		التدريب	15-11	05
04		الاتصال الفعال	20-16	05
05		التحفيز	25-21	05
إجمالي أبعاد المحور الأول				25
06	الثقة التنظيمية		15-01	15
إجمالي أبعاد المحور الثاني				15
إجمالي المحاور				40

المصدر: إعداد الطالبتين

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2-3: مقياس الإجابات على الفقرات

مقياس الإجابات			
موافق	محايد	غير موافق	البدائل
3	2	1	الوزن

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2-4: مجال المتوسط المرجح لكل مستوى

لمتوسط المرجح لكل مستوى			
من 2.34 إلى 3	من 1.67 إلى 2.33	من 1 إلى 1.66	المتوسط المرجح
مرتفع	متوسط	منخفض	المستوى

المصدر: إعداد الطالبتين (بناء على المراجع المتخصصة)

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة وللتأكد من خدمتها لأهداف الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم على هيئة أساتذة محكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، قصد إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها، تنوع محتواها، تقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرون أنها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

وتم أخذ ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة، وهو ما يحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، واعتبرت صالحة لقياس ما وضعت له.

2. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 2-5: معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

المحاور	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التمكين الإداري	25-01	25	0.910
الثقة التنظيمية	15-01	15	0.841
الثبات العام			0.931

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ (0.931)، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمحور التمكين الإداري (0.910) ومحور الثقة التنظيمية (0.841). وكل هذه النتائج المحصل عليها جيدة للثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج والحصول على نفس الإجابات في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها باستخدام برنامج Excel، ثم إدخالها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. ثم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ☞ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- ☞ النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة؛
- ☞ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة الأهمية والاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة؛
- ☞ تحليل الانحدار لتحديد الأثر بين أبعاد التمكين الإداري والثقة التنظيمية؛
- ☞ اختبار T للعينات المستقلة
- ☞ اختبار التباين الأحادي الاتجاه ANOVA.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولا/ وصف عينة الدراسة: وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الاقدمية والوظيفة).

جدول 2-6: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
78.1	25	ذكر
21.9	7	أنثى
%100	32	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور بلغت (78.1%) بتعداد (25) عامل، في حين بلغ عدد الاناث (07) عاملات ما نسبته (21.9%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور. وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

جدول 2-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
3.1	1	أقل من 30 سنة
62.5	20	من 30 إلى 40 سنة
18.8	6	من 41 إلى 50 سنة
15.6	5	51 سنة فأكثر
%100	32	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن (20) من أفراد العينة ما نسبته (62.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 32 فرد يتراوح سنهم ما بين ما بين 30 إلى 40 سنة، في حين أن (06) عاملين سنهم يتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة (18.8%)، و(05) عمال يفوق سنهم الـ 50 سنة بنسبة (15.6%)، وعامل واحد من أفراد عينة الدراسة سنه لا يتجاوز الـ 30 سنة. ونلاحظ من خلال هذا ان اغلبية أفراد العينة من الفئة الشبابية.

جدول 2-8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
6.3	2	أقل من ثانوي
15.6	5	ثانوي
56.3	18	جامعي
21.9	7	دراسات عليا
%100	32	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

(18) عاملا ما نسبته (56.3%) من إجمالي أفراد العينة ذو مستوى جامعي، و(07) عمال ما نسبته (21.9%) يحوزون على مستوى دراسات عليا، وخمسة عاملين (05) ما نسبته (15.6%) بمستوى ثانوي، وعاملين اثنين (02) منهم ما نسبته (6.3%) بمستوى أقل من ثانوي. ويعزى ذلك إلى أن تعداد المؤسسة في مختلف الرتب والمستويات التعليمية يتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث الوظائف والمهام.

جدول 2-9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الاقدمية
00	00	أقل من 05 سنوات
46.9	15	من 05 إلى 10 سنوات
31.3	10	من 11 إلى 20 سنة
21.9	7	20 سنة فأكثر
%100	32	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (9.2) يتضح أن:

(15) عامل سنوات أقداميتهم في العمل تتراوح ما بين 05 إلى 15 سنة بنسبة (46.9%)، كما نجد أن (10) منهم عدد سنوات أقداميتهم يتراوح ما بين 11 إلى 20 سنة بنسبة (31.3%)، و(07) عمال ما نسبته (21.9%) سنوات أقداميتهم يتجاوز الـ 20 سنة. وترى الطالبتين أن هذا راجع إلى تطبيق القوانين والنصوص المتعلقة بالمسار المهني بداية من عملية التوظيف وصولا إلى الاحالة على التقاعد، وكذا الآليات والسياسات المنتهجة من طرف المؤسسة بغية المحافظة على مواردها البشرية.

جدول 2-10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مستخدمي التنفيذ	15	46.9
مستخدمي التحكم	13	40.6
مستخدمي التطبيق	3	9.4
مستخدمي التصميم	1	3.1
الإجمالي	32	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (10.2) يتضح ان:

(15) عاملا نسبته (46.9%) من اجمالي افراد العينة وظيفتهم مستخدمي التنفيذ، و(13) عاملا بنسبة (40.6%) يحوزون على وظيفة التحكم ، و(3) عاملين بنسبة (9.4%) من مستخدمي التطبيق، وعامل واحد بنسبة (3.1%) من مستخدمي التصميم وهذا يعود الى توافق المؤسسة مع الهيكل التنظيمي من حيث الوظيفة والمهام.

ثانيا/ التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

في هذا الإطار سوف يتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد متغير التمكين الإداري ومتغير الثقة التنظيمية وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الاجابات.

1- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد التمكين الاداري

أ/ تفويض السلطة:

جدول 2- 11: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	امتلك المرونة للتصرف في أداء مهامي.	2	8	22	2.62	0.61	0.23	مرتفع
		النسبة	6.3	25				
2	تثق المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	1	11	20	2.59	0.56	0.22	مرتفع
		النسبة	3.1	34.4				
3	تفوضني المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	6	6	20	2.44	0.80	0.33	مرتفع
		النسبة	18.8	18.8				
4	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.	8	14	10	2.06	0.76	0.37	متوسط
		النسبة	25	43.8				
5	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلى خلال فترة التفويض.	5	20	7	2.06	0.62	0.30	متوسط
		النسبة	15.6	62.5				
	المتوسط الإجمالي لبعده تفويض السلطة				2.35	0.46		مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد تفويض السلطة حسب الأولوية التي تعطيها الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث اتجهت آراء 68.8% من أفراد العينة بالإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى حول

امتلاك العامل المرونة للتصرف في أداء مهامه بمعدل 2.62، وكانت إجابات العينة أكثر اتفاقا وتجانسا في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 23%.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 21.9% من عمال الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة اتجهت بالموافقة حول عدم ممارسة الرؤساء للصلاحيات المفوضة له خلال فترة التفويض، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 2.06 وانحراف معياري 0.62، أما نسبة الاتفاق والتجانس في الآراء كانت مرتفعة من خلال معامل الاختلاف البالغ حوالي 30%.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بتفويض السلطة بلغ 2.35 بانحراف معياري 0.46، مما يدل على مستوى مرتفع لتفويض السلطة في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة حسب إجابات افراد العينة.

ب/ بعد فرق العمل:

جدول 2- 12: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد فرق العمل

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	1	8	23	2.69	0.535	0.20	مرتفع
		النسبة	3.1	25				
2	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.	4	9	19	2.47	0.718	0.29	مرتفع
		النسبة	12.5	28.1				
3	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	5	11	16	2.34	0.745	0.32	مرتفع
		النسبة	15.6	34.4				
4	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	5	13	14	2.28	0.729	0.32	متوسط
		النسبة	15.6	40.6				

متوسط	0.33	0.723	2.16	11	15	6	التكرار	تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	5
				34.3	46.9	18.8	النسبة		
مرتفع		0.49	2.38	المتوسط الإجمالي لبعده فرق العمل					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد فرق العمل حسب الأولوية التي تعطيها الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث اتجهت آراء 71.9% من أفراد العينة بالإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى حول أجواء التعاون والمساعدة السائدة بين زملاء العمل في المؤسسة بمعدل 2.69، وكانت إجابات العينة أكثر اتفاقا وتجانسا في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 20%.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 34.3% من عمال الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة اتجهت بالموافقة حول تركيز المؤسسة على أداء الفريق بدلا عن الأداء الفردي، وجاءت هاته الفقرة بمستوى مرتفع بمعدل 2.16 وانحراف معياري 0.72، أما نسبة الاتفاق والتجانس في الآراء كانت مرتفعة من خلال معامل الاختلاف البالغ حوالي 33%.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بفرق العمل بلغ 2.38 بانحراف معياري 0.49، مما يدل على مستوى مرتفع لبعده فرق العمل في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة حسب إجابات افراد العينة.

ج/ التدريب:

الجدول 2-13: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير المهارات.	2	12	18	2.50	0.622	0.25	مرتفع
		6.3	37.5	56.3				
2		5	8	19	2.44	0.759	0.31	مرتفع

				59.4	25	15.6	النسبة	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها.	
متوسط	0.34	0.772	2.28	15	11	6	التكرار	توفر المؤسسة للعاملين بما الفرص للتعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	3
				46.9	34.4	18.8	النسبة		
متوسط	0.34	0.773	2.28	15	11	6	التكرار	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب عمالها.	4
				46.9	34.4	18.8	النسبة		
متوسط	0.37	0.821	2.19	14	10	8	التكرار	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	5
				43.8	31.3	25	النسبة		
مرتفع		0.63	2.34	المتوسط الإجمالي لبعء التدريب					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد التدريب حسب الأولوية التي تعطيها الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث اتجهت آراء 60% من أفراد العينة بالإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى حول توفير المؤسسة لدورات تدريبية لتطوير المهارات بمعدل 2.50، كما كانت إجابات العينة أكثر اتفاقا وتجانسا في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 25%.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 43.3% من عمال الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة اتجهت بالموافقة حول تشجيع المؤسسة للعاملين فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 2.19 وانحراف معياري 0.82، أما نسبة الاتفاق والتجانس في الآراء كانت مرتفعة من خلال معامل الاختلاف البالغ حوالي 37%.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بالتدريب بلغ 2.34 بانحراف معياري 0.63، مما يدل على مستوى مرتفع للتدريب في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة حسب إجابات أفراد العينة.

د/ الاتصال الفعال

الجدول 2-14: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الاتصال الفعال

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	امتلاك القدرة على التواصل مع زملائي بسهولة ووضوح.	1	4	27	2.81	0.471	0.17	مرتفع
		النسبة	3.1	12.5				
2	توجد سهولة في التواصل مع الإدارة.	3	9	20	2.53	0.671	0.27	مرتفع
		النسبة	9.4	28.1				
3	تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	8	8	16	2.25	0.842	0.37	متوسط
		النسبة	25	25				
4	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على النحو السريع لأصحاب القرار.	9	7	16	2.22	0.870	0.39	متوسط
		النسبة	28.1	21.9				
5	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	6	16	10	2.13	0.707	0.33	متوسط
		النسبة	18.8	50				
مرتفع	المتوسط الإجمالي بعد الاتصال الفعال				2.38	0.48		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد الاتصال الفعال حسب الأولوية التي تعطيها الخطوط الجوية الجزائرية - المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث اتجهت آراء 84.4% من أفراد العينة بالإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى حول امتلاك العامل القدرة على التواصل مع زملاءه بسهولة ووضوح بمعدل 2.81، وكانت إجابات العينة أكثر اتفاقاً وتجانساً في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 17%.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 31.3% من عمال الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة اتجهت بالموافقة حول تميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح من عدمها، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 2.13 وانحراف معياري 0.70، أما نسبة الاتفاق والتجانس في الآراء كانت مرتفعة من خلال معامل الاختلاف البالغ حوالي 33%.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بالاتصال الفعال بلغ 2.38 بانحراف معياري 0.48، مما يدل على مستوى مرتفع للاتصال الفعال في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة حسب إجابات أفراد العينة.

هـ / التحفيز:

الجدول 2-15: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	التكرار	11	7	14	2.09	0.893	متوسط
		النسبة	34.4	21.9	43.7			
2	يتناسب الراتب مع الجهود المبذولة في العمل.	التكرار	12	11	9	1.91	0.818	متوسط
		النسبة	37.5	34.4	28.1			
3	تقدر المؤسسة جهودي في العمل.	التكرار	13	15	4	1.72	0.683	متوسط
		النسبة	40.6	46.9	12.5			
4	اشعر بالعدالة في الترقية داخل المؤسسة.	التكرار	19	9	4	1.53	0.718	منخفض
		النسبة	59.4	28.1	12.5			
5	تعتمد المؤسسة على معيار الكفاءة في ترقية العاملين.	التكرار	20	9	3	1.47	0.671	منخفض
		النسبة	62.5	28.1	9.4			

متوسط		0.54	1.74	المتوسط الإجمالي لبعء التحفيز
-------	--	------	------	-------------------------------

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعء التحفيز حسب الأولوية التي تعطىها الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث اتجهت آراء 43.7% من أفراد العينة والبالغ عددهم 32 بالإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى حول سماح نظام العمل في المؤسسة للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات بمعدل 2.09، وكانت إجابات العينة متفقة ومتجانسة إلى حد ما في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 46%.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 56.7% من عمال الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة اتجهت بعدم الموافقة حول اعتماد المؤسسة على معيار الكفاءة في ترقية العاملين، وجاءت هاته الفقرة بمستوى مرتفع بمعدل 1.47 وانحراف معياري 0.67، أما نسبة الاتفاق والتجانس في الآراء كانت معتبرة من خلال معامل الاختلاف البالغ حوالي 46%.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بالتحفيز بلغ 1.74 بانحراف معياري 0.54، مما يدل على مستوى متوسط للتحفيز في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة حسب إجابات أفراد العينة.

2- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الثقة التنظيمية

الجدول 2-16: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الثقة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	أتقبل النصيحة من زملائي في العمل.	0	3	29	2.91	0.30	0.10	مرتفع
		0	9.4	90.6				
2	أبتجب كل ما يثير الحساسيات اتجاه زملائي في العمل.	0	6	26	2.81	0.40	0.14	مرتفع
		0	18.8	81.3				
3	أبادل الأفكار التي تمنني في العمل مع زملائي.	0	7	25	2.78	0.42	0.15	مرتفع
		0	21.9	78.1				

مرتفع	0.17	0.46	2.72	23	9	0	التكرار	زملائي في العمل قادرين على إنجاز مهامهم وأعمالهم في مختلف الظروف.	4
				71.9	28.1	0	النسبة		
مرتفع	0.20	0.54	2.69	23	8	1	التكرار	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع معارفهم ومهاراتهم.	5
				71.9	25	3.1	النسبة		
مرتفع	0.25	0.62	2.47	17	13	2	التكرار	مشرفي في العمل يقدم العون والإسناد للآخرين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي.	6
				53.1	40.6	6.3	النسبة		
متوسط	0.30	0.69	2.31	14	14	4	التكرار	يسعى مشرفي للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الذاتية.	7
				43.8	43.8	12.5	النسبة		
متوسط	0.30	0.69	2.31	14	14	4	التكرار	مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	8
				43.8	43.8	12.5	النسبة		
متوسط	0.34	0.77	2.28	15	11	6	التكرار	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	9
				46.9	34.4	18.8	النسبة		
متوسط	0.28	0.63	2.28	12	17	3	التكرار	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله.	10
				37.5	53.1	9.4	النسبة		
متوسط	0.37	0.79	2.12	12	12	8	التكرار	أشعر أن الوقت يمر بسرعة عندما أكون في العمل.	11
				37.5	37.5	25	النسبة		
متوسط	0.36	0.74	2.03	9	15	8	التكرار	تشاركنا الإدارة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامنا الوظيفية.	12
				28.1	46.9	25	النسبة		
متوسط	0.34	0.70	2.03	8	17	7	التكرار		13

				25	53.1	21.9	النسبة	يعد مشرفي مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	
متوسط	0.46	0.85	1.84	9	9	14	التكرار	تقدم الإدارة المساعدة والعموم لجميع العاملين دون طلب منهم.	14
				28.1	28.1	43.8	النسبة		
متوسط	0.43	0.78	1.81	7	12	13	التكرار	إدارة المؤسسة تنفذ كل وعودها.	15
				21.9	37.5	40.6	النسبة		
مرتفع		0.35	2.83	المتوسط الإجمالي لمحور الثقة التنظيمية					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات محور الثقة التنظيمية حسب الأولوية التي تعطيها الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث اتجهت آراء 90.6% من أفراد العينة والبالغ عددهم 29 من إجمالي 32 فرد بالإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى حول تقبل العامل للنصيحة من زملاءه في العمل بمعدل 2.91، وكانت إجابات العينة أكثر اتفاقا وتجانسا في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 10%.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 40.6% من عمال الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة اتجهت بعد الموافقة حول تنفيذ إدارة المؤسسة لوعودها، في حين أن توجهات وآراء 21.9% منهم كانت بالموافقة على العبارة ذاتها بتعداد 07 أفراد، وجاءت هاته الفقرة بمستوى مرتفع بمعدل 1.81 وانحراف معياري 0.78، أما نسبة الاتفاق والتجانس في الآراء كانت مرتفعة نوعا ما من خلال معامل الاختلاف البالغ حوالي 43%.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا المحور والمتعلق بالثقة التنظيمية بلغ 2.83 بانحراف معياري 0.35، مما يدل على أن الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تتحلى بثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع وهذا حسب إجابات أفراد العينة.

ثالثا/ اختبار الفرضيات

☑ الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع للتمكين الإداري للعاملين بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة.

الجدول 2-17: اتجاه أفراد عينة الدراسة حول محوري التمكين الإداري والثقة التنظيمية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
مرتفع	0.487	2.38	الاتصال الفعال
مرتفع	0.487	2.38	فرق العمل
مرتفع	0.462	2.35	تفويض السلطة
مرتفع	0.633	2.34	التدريب
متوسط	0.540	1.74	التحفيز
متوسط	0.40	2.24	متوسط ابعاد التمكين الاداري
مرتفع	0.35	2.83	متوسط فقرات محور الثقة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول أعلاه اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري للعاملين، حيث نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، بمستوى عام متوسط وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط العام (2.24) بانحراف معياري (0.40) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة متوسطة.

☑ **الفرضية الثانية:** مستوى الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة مرتفع.

يبين الجدول السابق (2-14) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الثقة التنظيمية، حيث نلاحظ أن المتوسط كان إيجابي، بمستوى عام مرتفع وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذا المحور، وقد بلغ المتوسط العام (2.83) بانحراف معياري (0.35) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة مرتفعة.

☑ **الفرضية الثالثة:** هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية للعاملين في الخطوط الجوية الجزائرية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل التمكين الإداري على الثقة التنظيمية بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة، والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

الجدول 2-18: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية)

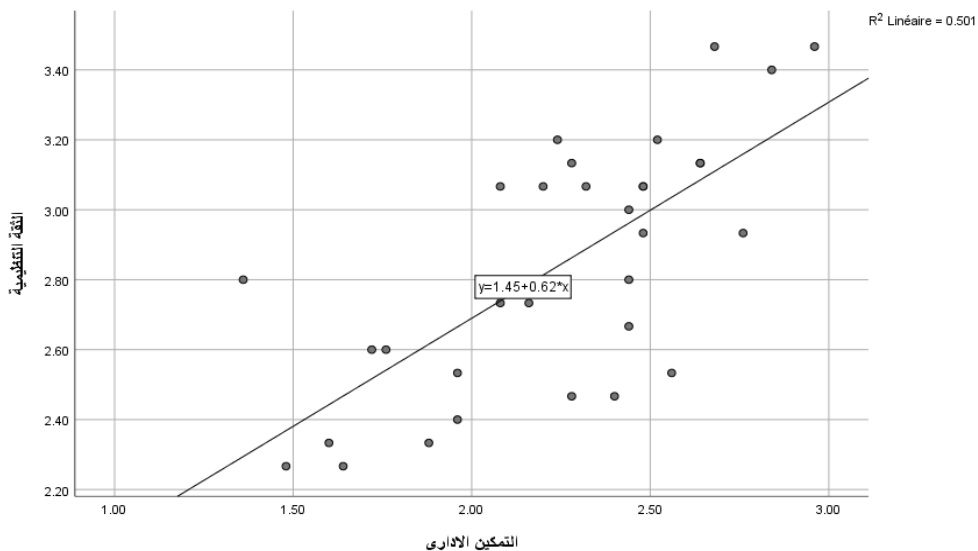
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T	دلالة T
الثابت	0.708	0.501	30.087	1.454	5.665	0.000
التمكين الإداري				0.62	5.485	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه:

- نجد أن قيمة $F=30.087$ ذات قيمة احتمالية $Sig=0.000$ وهي أصغر من مستوى (0.05) ، مما يدل على أن الانحدار ذو دلالة إحصائية وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
 - معامل التحديد $R^2=0.501$ ، أي أن متغير التمكين الإداري يفسر 50.1% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة؛
 - قيمة بيتا $\beta=0.62$ التي توضح العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية ذات دلالة إحصائية من خلال $T=5.485$ ذات دلالة إحصائية عند $Sig=0.000$ وهي أصغر من مستوى 0.05 ، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى التمكين الإداري بمقدار وحدة تحسن مستوى الثقة التنظيمية بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة بـ (0.62) ؛
- وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل التالي: $Y=1.45+ 0.62x$ ، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل: 2-2: معادلة خط الانحدار لأثر التمكين الإداري على الثقة التنظيمية



المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

ولتحديد أبعاد التمكين الإداري الأكثر تأثيراً على الثقة التنظيمية، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد متغير التمكين الإداري) على المتغير التابع الثقة التنظيمية، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2-19: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

الثقة التنظيمية			المتغير التابع
التدريب	التحفيز	الثابت	المتغيرات (المستقلة) المفسرة
0.710			معامل الارتباط R
0.504			معامل التحديد R ²
14.723			قيمة F
0.000			القيمة الاحتمالية F
0.193	0.296	1.874	معاملات الانحدار β
2.105	2.761	10.003	قيمة T
0.044	0.010	0.000	دلالة T

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه السابق نلاحظ:

- وجود معنوية للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي والبالغة 14.723 ذات دلالة Sig= 0.000 أصغر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؛
- المتغيرات المفسرة (أبعاد التمكين الإداري) تفسر 50.4% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية وذلك من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.504$ ؛

- ومن خلال قيمة بيتا B التي توضح العلاقة بين التحفيز بقيمة 0.296 ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة T البالغة 2.761 وقيمة الدلالة 0.01 المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى التحفيز بمقدار وحدة تحسن مستوى الثقة التنظيمية بـ (0.296)؛

- العلاقة بين التدريب ومستوى الثقة التنظيمية من خلال قيمة بيتا $\beta = 0.193$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.044$ وهي أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى التدريب بمقدار وحدة تحسن مستوى الثقة التنظيمية بـ (0.193)؛

ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:

$$Y = 1.87 + (0.296) X_5 + (0.193) X_3$$

الثقة التنظيمية = 1.87 + 0.296 (التحفيز) + 0.193 (التدريب)

☑ **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، مستوى التعليم، سنوات الأقدمية والوظيفة).

لاختبار هاته الفرضية تنفرع منها فرضيات فرعية كما يلي:

أ/ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن حجم العينة يفوق 30 فرد وحسب نظرية النهايات المركزية فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن

استخدام اختبار ستودنت للعينات المستقلة T-test، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-20: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

اختبار T		اختبار ليفيني		القيمة الاحتمالية	الدرجة الحرية
قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة F	القيمة الاحتمالية F		
0.729	0.472	0.074	0.78	تباين متساوي	الثقة التنظيمية
0.651	0.532			تباين غير متساوي	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول السابق أن:

في اختبار ليفيني قيمة $F = 0.074$ بقيمة احتمالية $\text{Sig} = 0.78$ وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يجعلنا نقبل

بفرضية تساوي التباين ومنه نعتمد على نتائج اختبار T في السطر الأول، حيث نجد أن قيمة $T = 0.729$ ذات

قيمة احتمالية Sig= 0.472 أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية 30، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة تعزى لمتغير الجنس.

ب/ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير السن.

باعتبار أن حجم العينة يفوق 30 فرد وحسب نظرية النهايات المركزية فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام تحليل التباين الأحادي-أنوفا-، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-21: نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير السن

الثقة التنظيمية	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.211	3	0.532	0.664
داخل المجموعات	3.707	28		
المجموع	3.919	31		

المصدر: اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت قيمة الدلالة Sig= 0.664 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير السن.

ج/ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير مستوى التعليم.

باعتبار أن حجم العينة يفوق 30 فرد وحسب نظرية النهايات المركزية فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام تحليل التباين الأحادي-أنوفا-، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-22: نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

الثقة التنظيمية	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.025	3	0.06	0.98
داخل المجموعات	3.894	28		
المجموع	3.919	31		

المصدر: اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت قيمة الدلالة $Sig=0.98$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير مستوى التعليم.

د/ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

باعتبار أن حجم العينة يفوق 30 فرد وحسب نظرية النهايات المركزية فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام تحليل التباين الأحادي-أنوفا-، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-23: نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الاقدمية

الثقة التنظيمية	مجموع المربعات	درجات الحرية	Fقيمة	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.149	2	0.574	0.57
داخل المجموعات	3.770	29		
المجموع	3.919	31		

المصدر: اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت قيمة الدلالة $Sig=0.57$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

ه/ الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير الوظيفة.

باعتبار أن حجم العينة يفوق 30 فرد وحسب نظرية النهايات المركزية فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام تحليل التباين الأحادي-أنوفا-، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-24: نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الوظيفة

المسؤولية الاجتماعية	مجموع المربعات	درجات الحرية	Fقيمة	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.381	3	1.006	0.405
داخل المجموعات	3.537	28		
المجموع	3.919	31		

المصدر: اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت قيمة الدلالة Sig= 0.405 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير الوظيفة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من اجل تحليل المتغيرات والمتمثلة في التمكين الإداري كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا/ التمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع للتمكين الإداري للعاملين في الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة.

المتوسط العام للتمكين الاداري كان متوسط، أي أن لدى العاملين بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة نوع من الرضا حول واقع التمكين الاداري في المؤسسة، ويمكن أن يكون هذا راجع لالتزام المؤسسة بالمعايير اللازمة التي تمنح العامل الحرية والثقة لاداء العمل بطريقته الخاصة، كما يمكن ان يكون هناك سبب اخر هو إعطاء العامل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعه على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة.

حيث كانت نظرتهم:

فيما يخص بعد تفويض السلطة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.35) بانحراف معياري (0.46)، وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى فقراته، ما يمكن قوله هو وجود اهتمام مرتفع بتفويض السلطة الكافية لانجاز المهام مع منح المرونة المناسبة للتصرف في اتخاذ القرار باستقلالية.

فيما يخص بعد فرق العمل، من وجهة نظر أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي لبعده فرق العمل (2.38) بانحراف معياري (0.48) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة على محتوى هذه العبارات، حيث يدل هذا على تركيز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي مع توفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.

أما فيما يخص بعد التدريب، حسب رأي أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التدريب بلغ (2.34) بانحراف معياري (0.63) حيث يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات لهذا البعد، وهذا يعني أن المؤسسة تتبنى خطة واضحة لتدريب عمالها وتشجيعهم على تبادل الخبرات لاكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.

أما عن بعد الاتصال الفعال فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.48) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني ان الإدارة تهتم بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة ترسل المعلومة على النحو السريع لاصحاب القرار.

أما عن بعد التحفيز: فقد بلغ متوسطه الحسابي (1.74) بانحراف معياري (0.54) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة، وهذا يعني ان المؤسسة تسعى لجعل كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية مع العدل بينهم و تقدير الجهود المبذولة في العمل.

ومن خلال ما سبق نستنتج: نقبل صحة الفرضية الأولى " أي انه يوجد تمكين اداري متوسط الى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة"

ثانيا/ مستوى محور الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة:

الفرضية الثانية: مستوى الثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة مرتع.

المتوسط العام للثقة التنظيمية قد بلغ (2.83) بانحراف معياري (0.35) ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حوله، بمستوى مرتفع. ومنه فإن الثقة التنظيمية تظهر بمستوى مرتفع في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة. وترى الطالبتين من خلال هذه النتيجة ان المؤسسة تقدم العون والاسناد للموظفين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الوظيفية.

ومن خلال ما سبق نستنتج: قبول صحة الفرضية " مستوى الثقة التنظيمية مرتفع في المؤسسة محل الدراسة".

ثالثا/ علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من خلال النتائج التي توضح قيم معاملات خط الانحدار، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y=1.45+ 0.62 x$ ، حيث X يمثل التمكين الاداري، Y يمثل الثقة التنظيمية، والعلاقة بينهما علاقة طردية قوية، أي أنه كلما تحسن مستوى التمكين الإداري بوحدة واحدة تتحسن الثقة التنظيمية بـ (0.62)، وعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على الاهتمام والالتزام بتطبيق أبعاد التمكين الإداري وتحسينها.

ولتحديد أبعاد التمكين الاداري الأكثر تأثيرا على الثقة التنظيمية، تم إعادة تحليل الانحدار باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في الجدول (24-2) ومن خلاله:

يتضح لنا بقاء بعدين (من أصل خمسة) لها تأثير على الثقة التنظيمية اما الأبعاد المستبعدة من قبل البرنامج الاحصائي فهي غير دالة احصائيا. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التمكين الاداري المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) و الثقة التنظيمية كتابع نسبة (70%) وهو دليل على وجود ارتباط طردي قوي بينها، حيث أن (50.4%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية يعود إلى التحفيز والتدريب.

أي أنه يوجد تأثير لأبعاد التمكين الاداري متمثلة في التحفيز والتدريب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في الثقة التنظيمية.

ومنه نكتب معادلة التأثير:

$$Y= 1.87 +(0.296) X_5+(0.193) X_3$$

ومن خلال ما سبق نستنتج: قبول صحة الفرضية " هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري على الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة"

رابعاً/ فروق المتوسطات

من الجدول (2.20) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير الجنس.

من الجدول (2.21) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير السن.

من الجدول (2.22) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير مستوى التعليم.

من الجدول (2.23) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

من الجدول (2.24) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية تعزى لمتغير الوظيفة.

ومما سبق يمكن قبول الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية للعاملين في الخطوط الجوية

الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، مستوى التعليم، سنوات الأقدمية، الوظيفة)، أي أن المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ليست عاملاً في تحديد الثقة التنظيمية.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية للموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية ورقلة، من خلال إعداد استبانة واقتصرت عملية التوزيع على عينة حجمها (35) موظف، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) تم تطرقنا إلى عرض النتائج ثم تحليلها وفي الأخير مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- + توفر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة مستوى متوسط من التمكين الإداري للموظفين فيها؛
- + مستوى الثقة التنظيمية للموظفين سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة؛
- + توجد علاقة طردية ايجابية وذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- + اهم بعدين في التمكين الإداري والاكثر تأثيرا على الثقة التنظيمية هما بعدي التدريب وتحفيز الموظفين؛
- + لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع الاجابة على الإشكالية " اين يكمن دور التمكين الاداري في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية للمديرية الجهوية بورقلمة"؟، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، حيث تم تقسيم الموضوع الى جانب نظري تناول الادبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية إضافة الى بعض الدراسات السابقة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة.

اما في القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية للتعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية مع مناقشة النتائج حسب الواقع.

أولا: نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✚ هناك مستوى متوسط للتمكين الإداري في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ؛ كما تم التوصل الى وجود مستوى مرتفع لبعده تفويض السلطة، فرق العمل والتدريب، الاتصال الفعال اما بعد التحفيز جاء بمستوى متوسط؛

✚ مستوى الثقة التنظيمية للموظفين سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة وهذا يعود للنظرة الإيجابية لافراد العينة؛

✚ توجد علاقة طردية ايجابية وذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛

✚ اهم بعدين في التمكين الاداري والاكثر تأثيرا على الثقة التنظيمية هما بعدي التدريب وتحفيز الموظفين؛

✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الاقدمية، الوظيفة) على الثقة التنظيمية.

ثانيا: التوصيات

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج دراستنا، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة ابعاده من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعا لقدرات الموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار؛
2. منح الموظف مزيدا من الحرية في طرح الأفكار والمشاركة في إتخاذ القرار بما يحقق رفع مستوى التمكين الاداري لديه؛
3. العمل على إرساء أسس التمكين الإداري ونشره كثقافة داخل المؤسسة من اجل زيادة الثقة لدى الموظفين؛
4. بالنظر لما يمتلكه الموظفون من ثقة تنظيمية، على المؤسسة ان تزيد من اخلاصهم وتعتمد على جعل الموظفون يعتبرون حقا بان مشاكل المؤسسة هي من مشاكلهم الخاصة من خلال اشتراكهم في السعي لحلها والعمل على راحتهم أكثر واحترام مطالبهم من اجل الاجتهاد في تحقيق اهداف المؤسسة؛

5. تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت والحوافز تعمل على اشباع حاجيات العاملين واعطائهم فرص متساوية للترقية؛
6. على المشرفين ان يكونوا يقظين ويسعون الى ترسيخ الثقة داخل المؤسسة؛
7. لقد بينت نتائج الدراسة ان الثقة التنظيمية التي تتميز بها مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية ورقلة هي ثقة تنظيمية مرتفعة، الامر الذي يتطلب منها المحافظة عليها نظرا للاهمية الكبيرة لها.

ثالثا: آفاق الدراسة

وفي ختام الدراسة وبناء على النتائج والتحليل النظري والميداني الذي توصلنا اليه، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لاكمال البحث ومنها:

1. متطلبات الثقة التنظيمية في المؤسسات العمومية؛
2. دور التمكين الإداري في تقليل ضغوط العمل؛
3. علاقة الثقة التنظيمية بأداء الموارد البشرية؛
4. دور استخدام التحول الرقمي في تفعيل الثقة التنظيمية لدى العمال.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، طبعة 2008، الأردن، سنة 2008.
2. هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، الية التمكين الإداري، المملكة العربية السعودية، جدة، 2018/1439.

المقالات والمجلات العلمية:

1. احمد الكيلاني، احمد ابوبكر واخرون، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين دراسة حالة ديوان الموظفين العام نموذجاً، دولة فلسطين، 2018.
2. أميرة حاتم الحارثي، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 52، 2023.
3. بالفار علي، بقادير عبد الرحمان، تحليل مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي (دراسة ميدانية ببلدية الرويسات بولاية ورقلة)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، جامعة غرداية، 2022.
4. بيكار محمد شبل، (الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك) دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف، العدد 1، حولية كلية الآداب جامعة بني سويف، 2021.
5. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بابداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 1 جامعة القادسية، سنة 2010.
6. حميد سالم الكفجي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، بغداد، 1436-2015.
7. دينا حلمي عباس 2، تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، المجلد 57، العدد الخامس، القاهرة، 2020.
8. سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، العدد 2، 2017.
9. سعد مهدي حسين، سهاد فيصل عبود، (العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير الاستراتيجي) المجلة الدولية لزيادة الاعمال، العدد 5، كلية التراث الجامعية، 2021.
10. طارق هنرشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الخلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 28، جامعة زيان عاشور بالخلفة الجزائر.
11. عبد القادر بن بوطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، عدد 09، جامعة الاغواط الجزائر، 2018.
12. عبد القادر بن بوطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، عدد 09، جامعة الاغواط الجزائر، 2018.
13. علي احمد ابراهيم عسيري، عمر الشرقي، (اثر التمكين الإداري على اداء مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة) دراسة تطبيقية، مجلة دراسات الموارد البشرية والاستدامة - المجلد 8 العدد 2، جدة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، 2020.
14. عيسات فطيمة الزهرة، جميل احمد، العدالة التنظيمية واثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07-2016.

15. قبطان شوقي، (واقع التمكين الإداري واثره على الإنتاج الفكري للاستاد الجامعي) دراسة ميدانية جامعة يحيى فارس بالمدينة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، 2018.
16. محمد الامين دهوم، كربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 36، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
17. منصور تجاني، الباي بن بولرياح، (الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لعمال المؤسسة الجزائرية) دراسة ميدانية لعمال الصحة العمومية لولاية الجلفة، مجلة حقوق معرفية، العدد 2، 2020/06.
18. نعيمة رجمي، الحاج عريه، (التمكين الإداري واثره على الفاعلية التنظيمية) دراسة تطبيقية في الشركة المنتجة للكابلات بسكرة، المجلد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021.
19. ياسر لطيف خلف، (السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية)، مجلة إقتصاديات الأعمال، العدد 1، جامعة الفلوجة، 2021.

المذكرات ورسائل الماجستير:

1. بن شغبان وهيبه، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للاتسحة الصناعية والتقنية المسيلة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
2. بن طراد زينة، التمكين الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية لدى عمال تريفيلست- عنابة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- الجزائر، 2018.
3. زهرة سليمان، اثرالتمكين الاداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019.
4. فريال غرارة، الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2020.
5. نعيمة رجمي، التمكين الإداري واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للالكترونيات- برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورثلة - كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، 2021.
6. هريش منال، اثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة دراسة حالة عينو من اساتدة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدينة، جامعة يحيى فارس المدينة ، 2020.
7. هيشم محمد العطار، (مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين) دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية بغزة، 2012.

ثانيا: المراجع الأجنبية

المقالات باللغة الاجنبية

1. Ars.gor. ramazan ozkan yildiz.ars. gor. Esrabaran.est.the effect of organizational trust on work engagement:an application , The International New Issues in Social Sciences ,Volume 5, Number 5 / Özel Sayı p 184 ,2017.
2. Diane Galbraith,Baek-Kyoo(Brian)joo,The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict psychological safety as a mediator,organization management journal, volume20 issue1,2022.
3. Fabian O. Ugwu and Ike E. Onyishiand Alma M. Rodríguez- Sánchez Linking, Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological Engagement ,Personnel Review, Vol 43,No 03,2014.
4. Gohar Pour Ahmadi&ArmanAhmadizad, The Relationship between internal Organizational trust and job engagement in Higher Education ,International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol 64, 2015.
5. LIU Hui, SUN Yao-yao, & YANG Meng-na,An Empirical Research on Influence of Organizational Trust on Employee Engagement, 2015 International Conference on Management Science & Engineering (22th) October 19-22, 2015 Dubai, United Arab Emiratesmp 145, 2015

المواقع الالكترونية:

.2023-02-26 ,18:59,<https://the-qrbic-entrepreneur.com;>

الملاحق

الملحق (01) قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	الحاج عراية	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	باديس بوخلوة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	سميرة صالحى	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
04	سلوى تيشات	أستاذ محاضر " أ "	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

الملحق (02) إستمارة الإستبانة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان



سيدي(تي): تحية طيبة

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال ، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي هو بعنوان " دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية " لدى موظفي الخطوط الجوية الجزائرية للمديرية الجهوية بورقلة ، فالرجاء التكرم بمنحنا جزءا من وقتكم في ملء هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ، راجين منكم الإجابة على كل الفقرات ، ونحيطكم علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا للأغراض العلمية فقط ، كما نشكركم في الأخير على تعاونكم معنا ونتمنى لكم كل النجاح والتوفيق.

البيانات الشخصية

		أنثى	ذكر	الجنس
السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر
مستوى التعليم	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
سنوات الأقدمية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	20 سنة فأكثر

مستخدمي التنفيذ	مستخدمي التحكم	مستخدمي التطبيق	مستخدمي التصميم	الوظيفة

المحور الأول : التمكين الإداري

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
أولا : تفويض السلطة				
1	تفوضني المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.			
2	تثق المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.			
3	امتلك المرونة للتصرف في أداء مهامي.			
4	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرار باستقلالية.			
5	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.			
ثانيا : فرق العمل				
6	تتوفر أجواء التعاون و المساعدة بين زملاء العمل.			
7	تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.			
8	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل المؤسسة.			
9	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.			
10	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.			

ثالثا : التدريب

			تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب عمالها.	11
			توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات عمالها.	12
			تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	13
			توفر المؤسسة للعاملين بها الفرص للتعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	14
			تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها.	15
رابعا : الاتصال الفعال				
			تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	16
			تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	17
			يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على النحو السريع لأصحاب القرار.	18
			توجد سهولة في التواصل مع الإدارة.	19
			امتلك القدرة على التواصل مع زملائي بسهولة ووضوح.	20
خامسا : التحفيز				
			يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرارات.	21
			يتناسب الراتب مع الجهود المبذولة في العمل.	22
			اشعر بالعدالة في الترقية داخل المؤسسة.	23

			تقدر المؤسسة جهودي في العمل.	24
			تعتمد المؤسسة على معيار الكفاءة في ترقية العاملين.	25

المحور الثاني: الثقة التنظيمية

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1	مشرقي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله.			
2	يعتبر مشرقي مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الإهتمام.			
3	مشرقي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.			
4	يسعى مشرقي للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الذاتية.			
5	مشرقي في العمل يقدم العون والإسناد للآخرين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي.			
6	أبادل الأفكار التي تهمني في العمل مع زملائي.			
7	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع معارفهم ومهاراتهم.			
8	زملائي في العمل قادرين على إنجاز مهامهم وأعمالهم في مختلف الظروف.			
9	أقبل النصيحة من زملائي في العمل.			
10	أبتجب كل ما يثير الحساسيات اتجاه زملائي في العمل.			
11	تشاركنا الإدارة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامنا الوظيفية.			
12	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.			
13	إدارة المؤسسة تنفذ كل وعودها.			

			تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين دون طلب منهم.	14
			أشعر أن الوقت يمر بسرعة عندما أكون في العمل.	15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الملحق (03) نتائج التحليل الإحصائي SPSS

معامل الثبات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.910	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.841	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.931	40

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً.

وصف خصائص العينة:

الجنس

Valide		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	25	78.1	78.1	78.1
	أنثى	7	21.9	21.9	100.0
Total		32	100.0	100.0	

السن

Valide		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 30 سنة	1	3.1	3.1	3.1
	من 30 إلى 40 سنة	20	62.5	62.5	65.6
	من 41 إلى 50 سنة	6	18.8	18.8	84.4
	سنة فأكثر 51	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

		مستوى التعليم		
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من ثانوي	2	6.3	6.3
	ثانوي	5	15.6	21.9
	جامعي	18	56.3	78.1
	دراسات عليا	7	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0

		سنوات الأقدمية		
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 05 إلى 10 سنوات	15	46.9	46.9
	من 11 إلى 20 سنة	10	31.3	78.1
	سنة فأكثر 20	7	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0

		الوظيفة		
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستخدمي التنفيذ	15	46.9	46.9
	مستخدمي التحكم	13	40.6	87.5
	مستخدمي التطبيق	3	9.4	96.9
	مستخدمي التصميم	1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0

الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

بعد تفويض السلطة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
.امتلك المرونة للتصرف في أداء مهامى	32	2.62	.609
.تثق المؤسسة في قدرتى على أداء المهام الموكلة لى	32	2.59	.560
.تفوضنى المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتى	32	2.44	.801
.توفر لى وظيفتى الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية	32	2.06	.759
.لا يمارس رؤسائى الصلاحيات المفوضة إلى خلال فترة التفويض	32	2.06	.619
N valide (liste)	32		

بعد فرق العمل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتوفر لوجاء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	32	2.69	.535
تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.	32	2.47	.718
فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	32	2.34	.745
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	32	2.28	.729
تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	32	2.16	.723
N valide (liste)	32		

بعد التدريب

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير المهارات.	32	2.50	.622
تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها.	32	2.44	.759
توفر المؤسسة للعاملين بها الفرص للتعلم واكتساب ثنياه جديدة في مجال العمل.	32	2.28	.772
تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب عمالها.	32	2.28	.772
تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	32	2.19	.821
N valide (liste)	32		

الاتصال الفعال

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
امتلاك القدرة على التواصل مع زملائي بسهولة ووضوح.	32	2.81	.471
توجد سهولة في التواصل مع الإدارة.	32	2.53	.671
تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	32	2.25	.842
يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على النحو السريع لأصحاب القرار.	32	2.22	.870
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	32	2.13	.707
N valide (liste)	32		

التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	32	2.09	.893
يتناسب الراتب مع الجهود المبذولة في العمل.	32	1.91	.818
تقدر المؤسسة جهودتي في العمل.	32	1.72	.683
أشعر بالعدالة في الترقيية داخل المؤسسة.	32	1.53	.718
تعتمد المؤسسة على معيار الكفاءة في ترقيية العاملين.	32	1.47	.671
N valide (liste)	32		

الثقة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
.تقبل النصيحة من زملائي في العمل.	32	2.91	.296
.تجنب كل ما يثير الحساسيات تجاه زملائي في العمل.	32	2.81	.397
.تبادل الأفكار التي تهمني في العمل مع زملائي.	32	2.78	.420
.زملائي في العمل قادرين على إنجاز مهامهم وأعمالهم في مختلف الظروف.	32	2.72	.457
.أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع معارفهم ومهاراتهم.	32	2.69	.535
.مشرفي في العمل يقدم العون والإسناد للآخرين بعيدا عن دفع الكسب المادي والمعنوي.	32	2.47	.621
.يسعى مشرفي للتوافق معي دون تفضيل مصلحته الذاتية.	32	2.31	.693
.مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	32	2.31	.693
.إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	32	2.28	.772
.مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله.	32	2.28	.634
.أشعر أن الوقت يمر بسرعة عندما أكون في العمل.	32	2.12	.793
.تشاركنا الإدارة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامنا الوظيفية.	32	2.03	.740
.يعد مشرفي مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	32	2.03	.695
.تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين دون طلب منهم.	32	1.84	.847
.إدارة المؤسسة تنفذ كل وعودها.	32	1.81	.780
N valide (liste)	32		

متوسطات الأبعاد والمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الثقة التنظيمية	32	2.8396	.35554
الاتصال الفاعل	32	2.3875	.48709
فرق العمل	32	2.3875	.48709
تفويض السلطة	32	2.3563	.46207
التدريب	32	2.3375	.63335
التمكين الإداري	32	2.2425	.40715
التحفيز	32	1.7438	.54057
N valide (liste)	32		

الانحدار الخطي البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمكين الإداري ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.708 ^a	.501	.484	.25538

a. Prédictors : (Constante), التمكين الإداري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.962	1	1.962	30.087	.000 ^b
	de Student	1.957	30	.065		
	Total	3.919	31			

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

b. Prédictors : (Constante), التمكين الإداري

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1.454	.257		5.665	.000
	التمكين الإداري	.618	.113	.708	5.485	.000

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.654 ^a	.428	.409	.27334
2	.710 ^b	.504	.470	.25894

a. Prédictors : (Constante), التحفيز

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.677	1	1.677	22.448	.000 ^b
	de Student	2.242	30	.075		
	Total	3.919	31			
2	Régression	1.974	2	.987	14.723	.000 ^c
	de Student	1.944	29	.067		
	Total	3.919	31			

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

c. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.089	.166		12.618	.000
	التحفيز	.430	.091	.654	4.738	.000
2	(Constante)	1.874	.187		10.003	.000
	التحفيز	.296	.107	.450	2.761	.010
	التدريب	.193	.091	.343	2.105	.044

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	T	Sig.	Corrélation	Statistiques de
					partielle	colinéarité
						Tolérance
1	تفويض السلطة	.173 ^b	1.129	.268	.205	.802
	فرق العمل	.287 ^b	1.835	.077	.323	.723
	التدريب	.343 ^b	2.105	.044	.364	.645
	الاتصال الفاعل	.230 ^b	1.524	.138	.272	.799
2	تفويض السلطة	.091 ^c	.590	.560	.111	.734
	فرق العمل	.227 ^c	1.472	.152	.268	.689
	الاتصال الفاعل	.129 ^c	.807	.426	.151	.676

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحفيز

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التحفيز, التدريب

اختبارات للعينات المستقلة

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الثقة التنظيمية	ذكر	25	2.8640	.34237	.06847
	أنثى	7	2.7524	.41582	.15717

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الثقة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	.074	.788	.729	30	.472	.11162	.15320	-.20126	.42450
	Hypothèse de variances inégales			.651	8.418	.532	.11162	.17144	-.28032	.50356

تحليل التباين الأحادي

السن

ANOVA

الثقة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.211	3	.070	.532	.664
Intragroupes	3.707	28	.132		
Total	3.919	31			

مستوى التعليم

ANOVA

الثقة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.025	3	.008	.060	.980
Intragruppes	3.894	28	.139		
Total	3.919	31			

سنوات الاقضية

ANOVA

الثقة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.149	2	.075	.574	.570
Intragruppes	3.770	29	.130		
Total	3.919	31			

الوظيفة

ANOVA

الثقة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.381	3	.127	1.006	.405
Intragruppes	3.537	28	.126		
Total	3.919	31			

الفهرس

الصفحة	العنوان
/	الإهداء
/	الإهداء 2
VI	شكرو وتقدير
VII	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
1	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية
	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
3	الفرع الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري
3	أولاً: نشأة التمكين الإداري
5	ثانياً: مفهوم التمكين الإداري
5	الفرع الثاني: اهم المفاهيم المرتبطة بالتمكين الادري
6	الفرع الثالث: اهمية التمكين الإداري واهم خصائصه
6	أولاً: أهمية التمكين الإداري
6	ثانياً: خصائص التمكين الإداري
6	الفرع الرابع: اساسيات حول التمكين الإداري
7	أولاً: ابعاد التمكين الإداري
8	ثانياً: أنواع التمكين الإداري
8	الفرع الخامس: مستويات ومبادئ التمكين الإداري
8	أولاً: مستويات التمكين الإداري
9	ثانياً: مبادئ التمكين الإداري
10	الفرع السادس: تطلب عملي للتمكين الإداري
10	أولاً: شروط تطبيق التمكين الادري
12	ثانياً: نماذج التمكين الإداري

14	ثالثا: معوقات التمكين الإداري
14	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الثقة التنظيمية
14	الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية وخصائصها
14	أولا: مفهوم الثقة التنظيمية
15	ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية
16	الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية
17	الفرع الثالث: أنواع الثقة التنظيمية
17	الفرع الرابع: ابعاد الثقة التنظيمية
18	الفرع الخامس: قواعد الثقة التنظيمية
19	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والثقة التنظيمية
20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية
21	الفرع الأول: دراسات محلية وطنية
22	الفرع الثاني: دراسات اجنبية
23	أولا: الدراسات الأجنبية باللغة العربية
24	ثانيا: الدراسات الاجنبية باللغة الأجنبية
26	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
31	أولا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
33	الفصل الثاني: الدراسة لبيدانية في الخطوط الجوية الجزائرية للمديرية الجهوية ورقلة
	تمهيد
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
36	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
36	أولا: لمحة عن الخطوط الجوية الجزائرية
36	ثانيا: نشأة وتطور المديرية الجهوية ورقلة
36	ثالثا: تعريف المؤسسة محل الدراسة
36	رابعا: مهام المؤسسة محل الدراسة
37	خامسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
38	الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
38	أولا: منهج الدراسة
38	ثانيا: مصادر جمع البيانات

38	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة
38	أولا: أدوات الدراسة
39	1. المهدف الظاهري لاداة الدراسة
39	2. ثبات أداة الدراسة
40	3. الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
41	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
41	أولا: وصف عينة الدراسة
44	ثانيا: التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات
45	1. اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات ابعاد التمكين الإداري
45	ا. تفويض السلطة
47	ب. فرق العمل
47	ج. التدريب
49	د. الاتصال الفعال
51	هـ. التحفيز
51	2. اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الثقة التنظيمية
52	أولا: اختبار الفرضيات
60	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
60	أولا: التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة
60	ثانيا: مستوى محور الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة
61	ثالثا: علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
62	رابعا: فروق المتوسطات
63	خلاصة الفصل الثاني
65	خاتمة
68	قائمة المراجع
72	الملاحق
87	فهرس المحتويات

