



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي
"دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

برني لطيفة

إعداد الطالبة:

قرط سمية

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

[المجادلة: 11]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

{ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَ إِنَّ الْمَلَائِكَةَ

لَتَضَعُ أجنحتها رِضًا لِطالِبِ الْعِلْمِ }

- رواه أبو داود و الترمذي -

الإهداء

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى " وانفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني
ارحمهما كما رباني صغيرا "

إلى التي سهرت على تحقيق حلمي وأحسنك تربيتي ومن منحتني العطف
والحنان والحب والأمان سر وجودي وعطر ورودي من أعيش لرضاها واهنا
لهاها من أحبها أكثر من أي شيء " أمي الغالية " أطال الله في عمرها .

إلى روح " أبي " الطاهرة اسكنه الله فسيح جناته

إلى أخي الكريم والغالي وسندي في الحياة أخي " يوسف "

إلى إخوتي محمد، رشيد، عبد الله، عبد الحميد، نور الدين

إلى أخواتي الغاليات حبيبة، دليلة، حدة، إلى زوجات إخوتي

إلى الزهور المتفتحة أبناء إخوتي كل واحد باسمه خاصة ريهام، أشواق، عبير،
أسماء، عفتة

إلى زملائي وزميلاتي في العمل خاصة عفتة، ياسين، فاتح، وردة، أسماء، وسام،
عفاف،

إلى الذين إذا مر الزمان ثبتوا في ذاكرتي صديقاتي " وفاء، خمولي أسماء،
خديجة، نادية، سارة، سميلة

إلى عنوان المحبة والوفاء والإخلاص وكانا سندي في مشواري حسين، صلاح

إلى رمز المحبة والعطاء الأستاذة " برني لطيفة "

إلى من نساها قلبي لكن لم ينسها قلبي والى كل من يعرفه سمية من قريب
أو بعيد والى من ساعدني ولو بكلمة طيبة

*** قرط سمية ***

شكر وعرفان

نفنتح بشكر الله عز وجل الذي وهبنا نعمة العقل ليميزنا عن سائر

مخلوقاته

نتقدم بالشكر والامتنان والتقدير لأستاذتي الفاضلة المشرفة
الدكتورة برني لطيفة الذي أفادتني مما قدمت لي من نصائح
وإرشادات كما لا أنسى من كان لي السند والدعم وكان لي
خير أستاذ والمرشد الذي لم يبخل عليا بعمله ومعرفته الأستاذ "

الفاتحة اليمين "

كما نتقدم بالشكر إلى موظفي أملاك الدولة لولاية بسكرة
كما أتقدم بالشكر الجزيل لصلاح غباش، حسين بوخالفني اللذان

أمدًا لي يد العون

كما أشكر كل من أمانني على انجاز هذا البحث من الأصدقاء
والزملاء والزميلات خاصة أسماء، شمس الدين

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان اثر الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة . ولتحقيق هذه أهداف تم توزيع استبيان على العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، وقد فسر متغير الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة) ما مقداره 22.7 % من التباين الحاصل في التمكين النفسي، بقيمة ارتباط قدرت ب 0.489. لكن الأثر الذي كان للثقة التنظيمية على التمكين النفسي ترجم فقط في بعد الثقة في الإدارة العليا، بينما بعدي الثقة في زملاء العمل والثقة في المشرفين اثبت أنهما لا يساهمان في تفسير النموذج في هذه المديرية .

الكلمات الدالة: الثقة التنظيمية، التمكين النفسي، الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا.

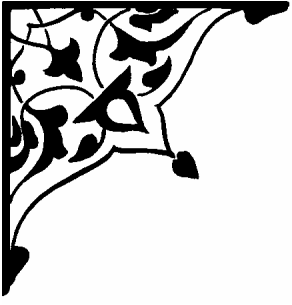
Abstract :

The aim of this study is to define the impact of organizational trust on realization of psychological empowerment in Directorate of State Property-Biskra-. To achieved that, we distribute questionnaire to its employees .and we found that organizational trust(Coworker-Trust, Immediate Supervisor-Trust, Upper Management-Trust) explain 22,7% in changes on psychological empowerment, with Correlation coefficient Estimated0,489.but the impact of that organizational trust It was only through, Upper Management-Trust, while the two other dimension is not Contribute the model explaining in this Directorate

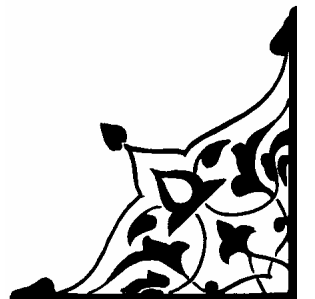
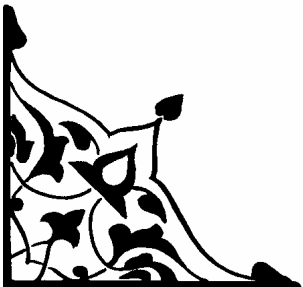
الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية قرآنية
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - و	مقدمة عامة
الفصل الأول الإطار النظري للثقة التنظيمية والتمكين النفسي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
03	المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية
04	المطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية
05	المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية
06	المطلب الرابع: فوائد الثقة التنظيمية
08	المبحث الثاني: أنواع وأسس وقياس وأبعاد الثقة التنظيمية
08	المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية
08	المطلب الثاني: أسس الثقة
10	المطلب الثالث: قياس الثقة التنظيمية
11	المطلب الرابع: أبعاد الثقة التنظيمية
13	المبحث الثالث: ماهية التمكين

13	المطلب الأول: مفهوم التمكين
14	المطلب الثاني: فوائد ومتطلبات التمكين
14	الفرع الأول: فوائد التمكين
15	الفرع الثاني: متطلبات التمكين
16	المطلب الثالث: النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين وخصائص المنظمة المتمكنة
16	الفرع الأول : النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين
17	الفرع الثاني : خصائص المنظمة المتمكنة
18	المطلب الرابع : نماذج التمكين
22	المبحث الرابع : ماهية التمكين النفسي
22	المطلب الأول: تعريف التمكين النفسي
23	المطلب الثاني : متطلبات التمكين النفسي
23	المطلب الثالث: أهمية التمكين النفسي
24	المطلب الرابع : أبعاد التمكين النفسي
27	الخلاصة
	الفصل الثاني الإطار التطبيقي
29	تمهيد
30	المبحث الأول: وصف مجتمع وأداة الدراسة
30	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
30	الفرع الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
30	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الثاني : عينة الدراسة وخصائصها
35	الفرع الأول : عينة الدراسة

35	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
40	المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل محاور الاستبانة
40	الفرع الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)
42	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
42	الفرع الثالث : تحليل محاور الإستبانة
44	المبحث الثاني: دراسة مستوى الثقة التنظيمية والتمكين النفسي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة .
44	المطلب الأول: دراسة مستوى الثقة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة
44	الفرع الأول: دراسة مستوى الثقة في زملاء العمل بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة
45	الفرع الثاني : دراسة مستوى الثقة في المشرفين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة
46	الفرع الثالث : دراسة مستوى الثقة في الإدارة العليا بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة
47	المطلب الثاني: دراسة مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة
51	المبحث الثالث : دراسة الثقة التنظيمية والتمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة(العلاقة والأثر)
51	المطلب الأول : دراسة علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والتمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة
52	المطلب الثاني : قياس اثر تطبيق الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة
52	الفرع الأول: ملاءمة النموذج
53	الفرع الثاني: القدرة التفسيرية للثقة التنظيمية وأثرها في التمكين النفسي
54	الفرع الثالث: تفسير النتائج المتوصل إليها
56	خلاصة
61-58	خاتمة
65-63	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

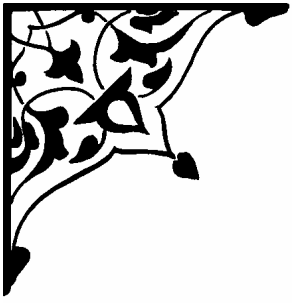


قائمة الأشكال

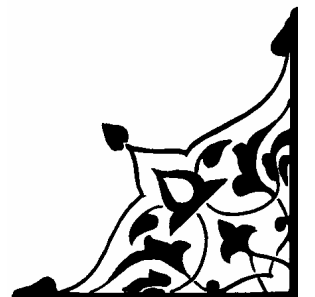
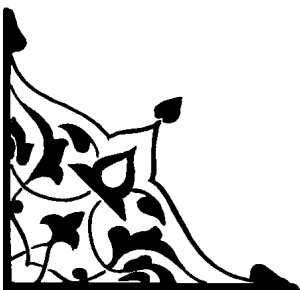


قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
36	توزيع العينة حسب الجنس	02
37	توزيع العينة حسب العمر	03
38	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	04
39	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05
40	توزيع العينة حسب المسار الوظيفي	06



قائمة الجداول

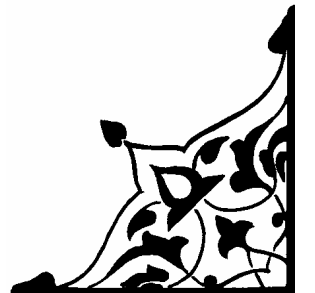
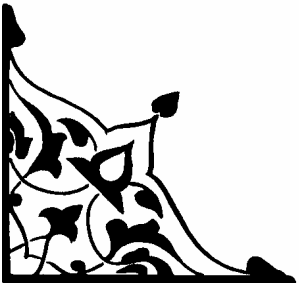


قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	توزيع العينة حسب الجنس	01
36	توزيع العينة حسب العمر	02
37	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	03
38	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
39	توزيع العينة حسب المسار الوظيفي	05
41	معاملات صدق المحور الثاني في الاستبانة	06
41	معاملات ثبات الاستبانة	07
43	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	08
43	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	09
44	إجابات أفراد العينة حول البعد الأول الثقة في زملاء العمل	10
45	إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني الثقة في المشرفين	11
46	إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث الثقة في الإدارة العليا	12
48	عرض اتجاهات أفراد العينة حول مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة	13
51	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية و التمكين النفسي .	14
52	ملاءمة النموذج للدراسة	15
53	النموذج المختصر	16
53	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة) في التمكين النفسي .	17



مقدمة عامة



إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة ومتعددة، والاهتمام بالعنصر البشري موضوع تم التطرق إليه في كتب الإدارة والسلوك بأشكال مختلفة، تجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات الفردية والجماعية .

ويعد التمكين من الممارسات الإدارية الحديثة التي تتلاءم مع المتطلبات والتطورات الحاضرة لتحقيق الميزة التنافسية، فهو من الموضوعات الجديدة بالبحث في جميع المنظمات، لما له من أثر فعال في تحسين الأداء الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين على نحو رئيس بإقامة وتكوين الثقة وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعمالين. ويأخذ التمكين النفسي للعمالين كأحد أنواع التمكين الذي تعتمد عليه إدارات المنظمات بهدف التأثير في دوافع العمالين ومواقفهم اتجاه العمل. والحصول على استجابة فاعلة من قبلهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين النفسي من خلال الإحساس بأهمية العمل الذي يؤدونه وامتلاك الجدارة في تأديته، والحصول على الحرية والاستقلالية في أداء العمل والإحساس بامتلاك القدرة على التأثير في نشاطات المنظمة التي يعملون فيها.

وتعد الثقة التنظيمية من جانب آخر أحد الظواهر التنظيمية التي تحد من تقدم العمالين وتطورهم وتؤثر بشكل سلبي في أدائهم الوظيفي، وبالتالي تؤثر في أداء المنظمة عليها، فإنها تعد من المفاهيم الهامة كونها تتركز حول المورد البشري الذي يعد من الموارد التنظيمية الهامة، إذ تمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة، وإن إحساس العمالين بنقص الثقة في المنظمة بمختلف المستويات التنظيمية بين الأفراد، والمشرفين، وإدارة المنظمة يؤثر بشكل سلبي في أدائهم، وبالتالي ينعكس سلبا في أداء المنظمة .

1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن الفرد في المؤسسة الجزائرية عموما، يعاني من عدم الإحساس بالجدارة والتأثير في عمله . بالإضافة انه لا يقدر عمله ولا يدرك معناه وليس له الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات، وسعيا لتعزيز هذا أي لتعزيز التمكين النفسي فهناك العديد من الطرق من بينها توفير البيئة المناسبة للعمل، توفير الحوافز والتشجيعات، توفير الثقة التنظيمية، وهذه الأخيرة هي التي ارتكزت عليها هذه الدراسة، وعليه، تمت صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي للعمالين بمديرية أملاك الدولة -بسكرة-؟

تنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقة التنظيمية لدى العمالين بمديرية أملاك الدولة بسكرة؟
- ما مستوى التمكين النفسي للعمالين بمديرية أملاك الدولة بسكرة؟
- هل هناك أثر للثقة بزملاء العمل في تحقيق التمكين النفسي للعمالين بمديرية أملاك الدولة -بسكرة-؟



- هل هناك أثر للثقة بالمشرفين في العمل في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة -بسكرة-؟
- هل هناك أثر للثقة بالإدارة العليا في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة -بسكرة-؟

2- فرضيات الدراسة

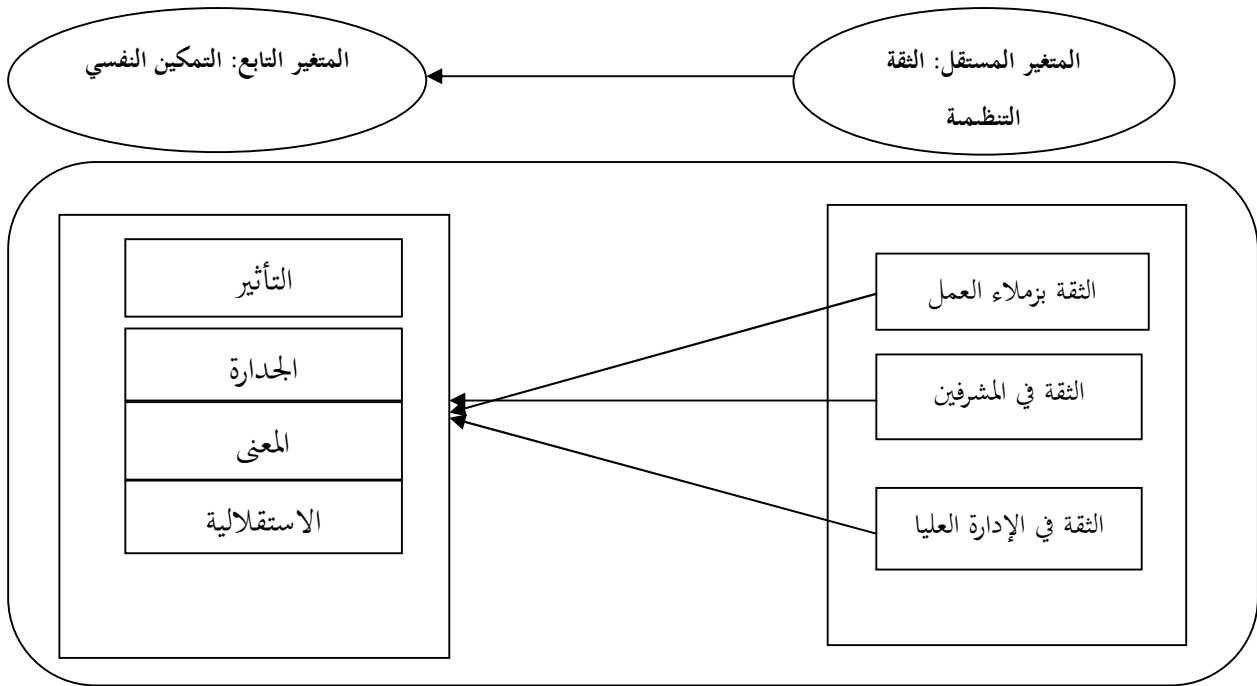
في ضوء الأهداف التي تم تسطيرها كانت فرضيات الدراسة كالاتي :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر للثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة؟
وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالرئيس المباشر في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة؟

3- نموذج الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها تم تطوير نموذج عام للدراسة يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع وطبيعة الأثر بينهما .



المصدر: إعداد الطالبة

4- أهمية الدراسة :

تتناول الدراسة أحد الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسات مهما كان نشاطها وهو موضوع التمكين النفسي للعاملين في مختلف مواقع عملهم من أجل الحصول على أقصى ما لديهم من فكر وجهد لخدمتها إلى جانب

توضيح أهم مكونات الثقة التنظيمية في بناء توجه المؤسسة نحو تبني التمكين النفسي للعاملين، ومن ثم تحديد تأثير هذه المكونات باعتبارها متغيرات مفسرة للتمكين النفسي للعاملين.

5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- قياس مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة .
- قياس مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة .
- التعرف على أثر بعد الثقة في زملاء العمل في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة .
- التعرف على أثر بعد الثقة في المشرفين في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة .
- التعرف على أثر بعد الثقة بالإدارة العليا في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة .

6- التعاريف الإجرائية :

◀ **الثقة التنظيمية:** هي عبارة عن توقعات الأفراد أو الجماعات بان المنظمة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها والرؤساء ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد من خلال ثلاث أبعاد أساسية : الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة.

◀ **التمكين النفسي :** " هو أداة تحفيزية، في أربعة مدركات أساسية هي : المعنى، الجدارة، الاستقلالية، الشعور بالتأثير.

7- الدراسات السابقة :

7-1- دراسات حول الثقة التنظيمية :

1- دراسة صبيحة قاسم هاشم (2010)، " أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ".

يهدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثين من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن 15 فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية موزعة على ثلاثة مجالات هي :الثقة في الزملاء، والثقة في الرئيس المباشر، و الثقة في الإدارة العليا ، وتمثل المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى 8 فقرات تمثل مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي موزعة على أربعة مجالات هي: محور الزبائن، والمحور المالي، ومحور العمليات، ومحور الإبداع ، وتمثل المتغيرات المعتمدة . وتم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وتكونت العينة من 36 فرداً وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقاً لطريقة ألفا-كرونباخ حيث بلغ 93 . وقد تم وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة SPSS تحليل بيانات

البحث باستخدام برنامج البحث على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وفي ضوء استنتاجات البحث التي كان من أهمها تبين أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة وبالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الإستراتيجي وضع الباحثين مجموعة من التوصيات والمقترحات.

2- دراسة زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة(2012) " اثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية" .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن.

أُجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (755) معلماً ومعلمة، وقد تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد العينة واستعيد منها (665) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي . ولتحليل بيانات الاستبانة واختبار صحة فرضياتها فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). (V10)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

1. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أُجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام.

2. وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام القائمين على وضع معايير تقييم الأداء بمعايير التقييم وخاصة المعايير الشخصية، والتأكيد على استخدام سجلات تقييم الأداء بكفاءة لما لها من دور في تحقيق رضا المعلمين عن عملية التقييم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورفع مستوى أدائهم، كما أنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة لديهم وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم.

3-دراسة محمد جودت محمد فارس(2014)، " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد (73.5%)

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن الدراسة أظهرت ضعف في الثقة بزملاء العمل، وضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.

7-2- دراسات حول التمكين النفسي :

1- دراسة رياض ابازيد (2010)، " اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن " .

سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن .ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة. بلغ عدد الاستبيانات المستلمة لغاية التحليل (328) استبانة وبنسبة (23.07%) من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين . كما تبين وجود اثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية. وقدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة .

2-دراسة أبوبكر بوسالم (2016)، " دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط - الجزائر " .

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحديد دور التمكين النفسي في قابلية العامل الجزائري للتوظيف "من خلال دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط"، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في (التمكين النفسي) بأبعاده الأربعة (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، ومتغير تابع تمثل في (القابلية للتوظيف) ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (375 مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:



1. أن هناك دور لبعدي التمكين النفسي (كفاءة العمل، تطوير العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف.
2. أنه لا يوجد دور لبعدي (معنى العمل، استقلالية العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية أبعاد التمكين النفسي للعمال الجزائريين لأجل الرفع من قابليتهم للتوظيف، خصوصا وان الدراسة قد بينت عدم وجود دور لبعدي (معنى العمل، استقلالية العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف.

8- هيكل الدراسة :

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة قمنا بتقسيمها كما يلي:

الفصل الأول: طرحنا في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الذي قسم إلى 4 مباحث حيث مبحثين منه تناولنا فيه ماهية الثقة التنظيمية بالإضافة إلى خصائصها، أهميتها، فوائدها، أنواعها وأسسها وقياسها، وأبعادها، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه ماهية التمكين من ناحية إطاره النظري والنظريات الأساسية الخاصة به وخصائص المنظمة المتمكنة، نماذجه، في حين جاء المبحث الرابع ماهية التمكين النفسي بالإضافة إلى متطلباته، أهميته، أبعاده .

الفصل الثاني: عرض الدراسة الميدانية التي تمت بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة من أجل معرفة اثر الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي، وتم أولا من خلال المبحث الأول، وصف مجتمع وأداة الدراسة، المبحث الثاني، دراسة مستوى الثقة التنظيمية والتمكين النفسي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، أما المبحث الثالث فقد تم فيه دراسة الثقة التنظيمية والتمكين النفسي بمديرية أملاك الدولة بسكرة (العلاقة والأثر).

ثم ننهي بحثنا هذا بالخاتمة العامة التي ستوضح خلالها أهم النتائج والاقتراحات التي سنخرج بها من هذا البحث.

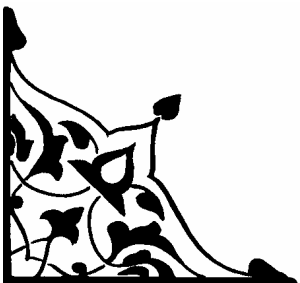


الفصل الأول

الإطار النظري للثقة

التنظيمية و

للمتمكين النفسي



تمهيد:

يحظى موضوع الثقة التنظيمية والتمكين النفسي في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، على اعتبار أنهما من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تعد الموارد البشرية أهم ثروات المنظمة وأكثرها تأثيراً عليها، حيث تتصف البيئة الإدارية في الوقت الحاضر بالتغير المتواصل والمستمر نتيجة التطور التكنولوجي الذي يفرض على الإدارة مواجهة التحديات بشتى أصنافها وصورها، ويمكن القول أن تقدم أي منظمة يتوقف على ما يدخره القادة القادرين على تعزيز ثقة العاملين تجاه منظماتهم، ولقد أشار العديد من الباحثين أن لا بد من توافر هذه المهارات، سواء من ناحيته العملية أم الشخصية، فهي تضيف إلى قابليته وأدائه لمسة من التأثير الإيجابي على النتائج النهائية التي يسعى إلى تحقيقها، كما تمنحه ثقة بالنفس، وثقة المرؤوسين به .

والتمكين النفسي للعاملين تعتمد إدارات المنظمات بهدف التأثير في دوافع العاملين ومواقفهم اتجاه العمل . والحصول على استجابة فاعلة من قبلهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينه، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين من خلال الإحساس بأهمية العمل الذي يؤديه وامتلاك الجدارة في تأديته، والحصول على الحرية والاستقلالية في أداء العمل والأساس بامتلاك القدرة على التأثير في نشاطات المنظمة التي يعملون فيها .

من خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.

المبحث الثاني : أنواع وأسس وقياس وأبعاد الثقة التنظيمية

المبحث الثالث : ماهية التمكين

المبحث الرابع : ماهية التمكين النفسي.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

حضيت الثقة التنظيمية في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز، على الرغم من أن ظاهرة الثقة قديمة قدم الأشكال الأولى للرابط الإنساني، إلا أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة.

لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير تعريفها، وتحديد أهميتها، وصياغة أبعادها.

المطلب الأول: تعريف الثقة التنظيمية

على الرغم من حداثة اهتمام الباحثين بموضوع الثقة التنظيمية إلا أنهم قد اختلفوا في وضع التعريف المعبر عن محتواها، وفي ما يلي بعض التعريفات التي وردت فيها:

التعريف الأول: "توقعات مشتركة بين طرفين إذ ينظر لها بعد الاتفاق عليها، كعقد نفسي غير مكتوب بينهما، مع الالتزام به سلوكياً"¹.

التعريف الثاني: "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"².

التعريف الثالث: "محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك"³.

التعريف الرابع: "درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية لانجازهم لتلك المهام والمسؤوليات"⁴.

¹ سندس رضوي حوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 35/2015، ص 127.

² محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت- مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83/2010، ص 174.

³ جاكم جبوري، علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01/2010، ص 16.

⁴ سندس رضوي حوين، مرجع سابق، ص 127.

التعريف الخامس: " التوقع بان الفرد أو المجموعة سوف تبذل جهدا لتصرف بحسن النية وفقا للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية على حد سواء وان نكون صادقين في كل المفاوضات التي سبقت تلك الالتزامات بالإضافة إلى عدم الاستفادة المفرط من قبل الآخرين حتى عند وجود الفرصة " ¹.

❖ **يعرف ميشرا (Mishra) الثقة:** "على أنها إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة، مصحوب باستعداد عالي لتقبل نقد وملاحظات الطرف الأخر. علاوة على الرغبة بتداول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف". ²

❖ **يعرف (Hosme) الثقة:** " بأنها توقعات متفائلة لطرف ما عن سلوك طرف آخر". ³

❖ **يعرف جامبيتا (Gambetta) الثقة التنظيمية:** الشعور الشامل باستحقاقات المنظمة بوصفها كيانا لتكون مؤتمنة وفقا لإدراك الموظف. ⁴

أما الثقة من وجهة نظر اقتصادية، " تظهر الثقة نتيجة تحليل الكلفة والمنافع للمخاطرة المدركة مقابل المكاسب الاقتصادية المدركة للتفاعل الاقتصادي". ⁵

❖ **عند هوي وكوبر سميث (Hoy & Korpersmithe):** " هو شعور الفرد بالطمأنينة وحسن الظن والتفاؤل بما يجري من أحداث من حوله بشكل تام". ⁶

المطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية

نستنتج من خلال عرض المفاهيم السابقة، أن خصائص الثقة التنظيمية، على النحو التالي: ⁷

■ **متعددة المستويات:** وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو

¹ أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مصر، العدد 2014/31، ص 231 .

² موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 32، العدد 2005/01، ص 104.

³ حلا صاحب عبد الستار، دور تبادلية القائد، العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية، بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهاجرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ببغداد، العراق، المجلد 20، العدد 78، ص 118

⁴ حلا صاحب عبد الستار، مرجع نفسه، ص 119.

⁵ جاكم جبوري، علك الحفاجي، مرجع سابق، ص 12.

⁶ زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية، بحث تحليلي فيم مركز وزارة التعليم العالي من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2016، ص 249.

⁷ السيد محمود إبراهيم سعد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري، مجلة كلية التربية بالرقائق، مصر، العدد 2013/81، ص 417، 418 .

فرق العمل التنظيمية، أو في الإدارة العليا للمنظمات.

- ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط-بشكل وثيق- بالثقافة التنظيمية التي تعنى القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
 - تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بجرية تبادل الآراء، والأفكار.
 - الديناميكية: فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة بين الأفراد داخل المنظمة.
 - متعددة الأبعاد: وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل: المعارف والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.
- إن تحقيق الثقة التنظيمية يؤثر إيجابيا في المنظمة التعليمية من عدة نواحي:
- ✓ مناخ تنظيمي فعال؛
 - ✓ تقليل معدل دوران العمالة؛
 - ✓ ارتفاع أخلاقيات العاملين؛
 - ✓ جودة العلاقات بين العاملين، والمستفيدين من الخدمات التعليمية؛
 - ✓ انخفاض معدل غياب العاملين؛

المطلب الثالث : أهمية الثقة التنظيمية

إن أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات أكدها الكثير من الباحثين والكتاب، كان في مقدمتهم (Likert, McGregor) الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة عاملا مهما في تحقيق التفاعل فيها. بعدها يؤكد (Cook & Wall) أن الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة. وتساعد الثقة في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات (Rousseau,etal).

وتعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال، وتخفض هرمية الهياكل التنظيمية، لأن الأخيرة تميل إلى هدم الثقة التنظيمية (Amico) ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم في التطبيق الأكثر فاعلية للإستراتيجية، والتنسيق الإداري . كما تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للأخر. وتؤدي الثقة دورا حاسما في تحقيق

الالتزام بين العاملين، كما لها أهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج ايجابية لهم، كذلك تعد الثقة مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وعملية خلق المعرفة¹.

❖ يعود الاهتمام بموضوع الثقة لأنها تؤدي إلى²:

- 1- تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم .
- 2- أن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم 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. أي انه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين ونحوض قيادة المنظمة بمهامهم.
- 4- تمنح الثقة في محلها وعلى أسس موضوعية وصحيحة وليس على أساس المحسوبية والمحاباة وهو ما يمكن ملاحظته في كافة قطاعات الأعمال اليوم من خلال منح امتيازات لبعض الأفراد وهو سلوك شائع جدا ويسبب هذا الوضع قلقا للغاية للأفراد العاملين في المنظمة وانعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف والتي تؤثر سلبا على الرضاء والولاء التنظيمي وأداء الأفراد.

المطلب الرابع: فوائد الثقة التنظيمية

تكمن فوائد الثقة في النقاط الآتية³:

- ✓ الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة؛
- ✓ الثقة تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضاء الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة؛
- ✓ الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد واستخدامها مستقبلا؛
- ✓ الثقة وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية

¹ سندس رضوي حوين، مرجع سابق، ص128 .

² جاكم جبوري، علك الخفاجي، مرجع سابق، ص17 .

³ نجيب عبد المجيد نجم، حولة صدر الدين كرم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواكبة التنظيمية، مجلة آداب الفراهيدي، العدد2014/19، ص343.

عامّة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي.

✓ تلعب الثقة دوراً أساسياً في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار وانفتاح أكبر لحصول التبادل الفكري بين الأطراف.

المبحث الثاني: أنواع وأسس وقياس وأبعاد الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، وفيما يلي سنتناول أنواع، أسس، قياس، أبعاد الثقة التنظيمية.

المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة، حيث قسمها (Mayer) حسب مصدرها إلى:¹

1. **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.
 2. **الثقة القائمة على ملامح شخصية:** هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جديراً بهذه الثقة من عدمه.
 3. **الثقة القائمة على أسس رسمية:** وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.
- إذ صنف (Stephenson) ثلاثة أنواع للثقة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين وفقاً لمستوى تبنى الثقة والمتمثلة في:²
- **الثقة على المستوى الفردي:** إذ تمثل باعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.
 - **الثقة على المستوى الجماعي:** تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.
 - **الثقة على المستوى التنظيمي:** وتتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.

المطلب الثاني: أسس الثقة

إن المنظمات قد تفقد جزءاً من استثماراتها أو قد تتقلص أرباحها لأسباب تنظيمية كثيرة، كما أن المنظمات قد تفقد جزءاً من رأس مالها الفكري (Intellectual Capital) لأسباب أخرى، وهذه الحالات يمكن تداركها من خلال انتهاج سياسات مالية أو تسويقية أو انتهاج سياسات إدارة الموارد البشرية ذات الكفاءة في الجذب والاستقطاب لتعويض خسائرها المشار إليها، إلا أن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهظة وقد تؤدي بجاتها هي

¹ صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2010/01، ص 45 .

² نفس المرجع السابق، ص 46

فقدان الثقة التي هي في الحقيقة الجزء الأكثر أهمية من مكونات رأسمها الاجتماعي التنظيمي (Organizational Social Capital)، سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة أو ثقة الزبائن بالمنظمة، ولكون موضوع الفصل يبحث في ثقة الإدارة بالعاملين، فلا بد من أن نعلم التقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للإنسان الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، ولا بد من الحاجة إلى الثقة بالعاملين عندما نكون راغبين بإدارة منظماتنا بكفاءة ومعنوية عالية، فنقص الثقة أو اهترازها يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم¹.

وتلخص الأسس التي تستند إليها الثقة بما يأتي²:

- 1- **الثقة ليست عمياء:** إذ لا يمكن الوثوق بالأشخاص الذين لا نعرفهم جيدا ولم نقف على حقيقة سلوكهم من خلال علاقات العمل السابقة، ولا بد أن يكون هؤلاء الأفراد ملتزمين بالأهداف نفسها.
- 2- **الثقة تحتاج إلى حدود:** إن الثقة التي تكون بلا حدود هي افتراض غير حقيقي، فلا بد من حدود معينة تحكم الثقة داخل المنظمة.

3- **الثقة تتطلب التعلم:** إن مجاميع العمل عليها أن تتمتع بجانب من المرونة والتأقلم ولا سيما عندما تدعو الحاجة للتغيير بسبب التطلع إلى خيارات جديدة، أو عندما يتطلب الموقف قدرا من التعلم واكتساب خبرة، أو عندما تدعو احتياجات الزبائن إلى التأقلم مع وضع جديد، لذلك فإن اختيار الأشخاص بمجاميع العمل موضوع مهم، إذ أن كل شخص يجب أن تكون لديه القابلية للتجديد شخصيا.

4- **الثقة قاسية:** أن الثقة عديمة الرحمة وأنها يجب أن لا تتماشى مع أي وعود لإعطاء العمل مدى الحياة، فعندما يبرهن أن الثقة لم تؤد، ليس لأن الأشخاص غير مستقيمين أو متسيبين، ولكن من الممكن أن أولئك الأشخاص لا يستطيعون أن يفون بأكثر مما قدموا، ولا يمكن الاعتماد عليهم في العمل لعدم قدرتهم على ذلك، وعندما لا تستطيع أن تثق عليك أن تكون مفتشا مرة ثانية، وهذا هو سبب رئيسي في أن بعض المنظمات تميل إلى أن تحصر جل التزاماتها في مجاميع صغيرة.

5- **الثقة تحتاج إلى روابط:** إن أهداف الوحدات الصغيرة يجب أن تلتصق مع هدف الكل ويجب أن تتكامل إذا ما أرادت بناء القاعدة المبنية على الثقة للمنظمة، ووجود روابط بين المجاميع يعني وجود فهم مشترك. إن الروابط المتكررة بين

¹ مؤيد نعمة الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2011، ص111.

² نفس المرجع السابق، ص112-113.

المنظمات على سبيل المثال تولد الثقة، والتي تظهر بشكل العقود المستخدمة لإدارة التحالفات الثابتة، تبدو الشركات إلى درجة ما بأنها تستبدل الثقة لحماية التعاقد في تحالفاتها المتكررة، وهكذا الثقة هي أيضا مكون مهم لآليات الرقابة المستخدمة.

1- الثقة تحتاج إلى تواصل: يحتاج الالتزام المشترك إلى تواصل شخصي وكلما ازدادت فاعلية المنظمة ازدادت الحاجة إلى تلاقي الأفراد فيما بينهم شخصيا، ليس لمعرفة بعضهم واللقاء برؤسائهم فقط ولكن لتأكيد الأهداف المشتركة واستراتيجيات التفكير المشترك.

المطلب الثالث: قياس الثقة التنظيمية

اختلف الباحثون حول قياس متغير الثقة التنظيمية، إذ أشارت الأدبيات ذات الصلة إلى انطواء معظم هذه المقاييس تحت مدخلان، يقوم كل منها على أساس منظور معين.

❖ **المدخل الأول:** يسمى بمدخل أساس الثقة (Trust Base)، و يقوم على أساس توقعات الأفراد اتجاه الآخرين وتعتمد هذه التوقعات على اعتبارات نفعية (كلفة - ربح)، واعتبارات علائقية، والخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الواثق (Trustor) والموثوق به (Trustee) (Yang).

ويذكر ضمن هذا المدخل عدة أبعاد للثقة منها:¹

1. أبعاد (Mayer et al)

- البعد الإدراكي (Cognitive).
- البعد العاطفي (Affective).

من المقاييس التي اعتمدت على هذه الأبعاد مقياس (McAllister)

2. أبعاد (Shockley-Zalabak et al)

- القدرة (Competence).
- الاتصال المفتوح (Open Communication).
- الاهتمام بالعاملين (Concern for Employees).
- المعولية (Reliability).

¹ حامد كاظم متعب، عامر على العطوي، تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الرياض، 2008، ص 06-08.

- الاشتراك بالأهداف والقيم والمعتقدات (Sharing of Goals , Values and Norms).
- من المقاييس التي اعتمدت هذه الأبعاد مقياس (Shockley-Zalabak et al).

❖ **المدخل الثاني:** يسمى بمدخل بؤرة الثقة (Trust Foci) أو (مرجعية أو مصدر الثقة)، ويقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين (الأنداد))، أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا) (Yang, Adams).

وأبعاد هذا المدخل هي (Scott):

- الثقة بزملاء العمل (Co-worker-Trust).

- الثقة بالرئيس المباشر (Immediate Supervisor-Trust).

- الثقة بالإدارة العليا (Upper Management-Trust).

إذ تعني الثقة بزملاء العمل التوقعات الايجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين (Adams) أما الثقة بالقيادة والإدارة العليا فهي توقعات ايجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم (Zalabak). وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى.¹

المطلب الرابع: أبعاد الثقة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، ولكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين منهم: (porumbescu et al)، (Starnes et al) و (yang) وهي: (الثقة بزملاء العمل والثقة بالمشرفين والثقة بالإدارة العليا) واعتمدت على نفس الأبعاد كونها أكثر اتساقا مع أهداف الدراسة ومضامينها، هذا من جانب وجانب آخر كون هذه الأبعاد أكثر تركيزا في قياس الثقة التنظيمية، وفيما يلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد:²

¹ محمد مفضي عثمان الكساسبة، العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية- دراسة ميدانية على أجهزة الخيرة الأردنية، رسالة الماجستير، الأردن، 1997، ص32

² اميرة خضير كاظم، مرجع سابق، ص ص 233، 234

1. الثقة بزملاء العمل: Trust Co-Worker

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدة من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل مساعدة الزملاء وغيرها.¹

2. الثقة بالمشرفين: Trust supervisors

تتمثل بتلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأنه لن يساء إلى حقوقهم ومصالحهم، إذ انه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم (Robbins).

أما (Ellis & Zalabak) فقد حددا الثقة بالمشرفين على أنها التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر (المشرفين)، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم.²

3. الثقة بالإدارة العليا (المنظمة): Trust in organization management

إن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تكلفها الكثير، وربما تؤدي بزوالها وانحلالها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل، والتطوير، والابتكار، وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم.³

المبحث الثالث : ماهية التمكين

¹ صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاستمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2010/01، ص 46 .

² حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان، كلية الرافدين الجامعة، مصر، العدد 2013/32، ص 271 .

³ نفس المرجع السابق، ص 272 .

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة والجودة تولي المنظمات الاهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق أفضل خدمة للمستفيدين وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المنظمات اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من اثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي . ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين .

المطلب الأول : مفهوم التمكين

التمكين لغة: هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة والمؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.¹

اصطلاحا : فقد عرف مورال ومرديث (Murrell and Meredith) التمكين " بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي "². كما عرف جيندو (Ginnodo) التمكين بأنه " عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة "³.

* يُعرف التمكين باللغة الإنجليزية بمُصطلح (Empowerment) ، وهو من الوسائل المستخدمة في تعزيز دور الموظفين في اتخاذ القرارات الجماعية ضمن المنشأة، مما يساهم في زيادة كفاءتهم وفعاليتهم الوظيفية. كما يعرف التمكين بأنه منح العاملين سلطة مؤقتة، أو دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدي ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التي سيتم الوصول لها بعد تطبيق أحد الآراء.⁴

* عرف (Murrell and Meredith) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وعرف (Ginnodo) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين

¹ مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن، عمان، 2006، ص 1

² K.L, and M, Meredith, Empowering Employee, New York : McGraw-Hill,2000, p 110.

³ B, Ginnodo, The Power of Empowerment :What expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, IL Pride, 1997, p 56.

⁴ مجد حضر، مفهوم التمكين، 2017/04/25، 21:00، www.mawdoo3.com/

والموظفين بجل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة عرف (Shackletor) التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.¹

* عرف Daft التمكين بأنه " محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة ". في حين عرف Hand التمكين على أنه " تحرير كامل القوة الكاملة لكل فرد ".²

* من التعريفات الأخرى لمفهوم التمكين: هو دعم الفاعلية عند الموظف من خلال تمكينه من الحصول على استقلاليتيه ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن يحافظ على تطور أدائه، والاستفادة من خبرته لتحقيق الأهداف المطلوبة منه.³ هناك اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي:⁴

- ويقصد بالاتجاه الاتصالي العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل، والتمكين هنا يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

- أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل .

المطلب الثاني : فوائد ومتطلبات التمكين

الفرع الأول : فوائد التمكين

يرى إيميكير (Umiker) أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي:⁵

➤ بالنسبة للمنظمة : يحقق المزايا التالية :

- ارتفاع الانتاجية
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .
- تحسين جودة الانتاج او الخدمات .
- تحقيق مكانة متميزة .

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، (17-18 أبريل 2005) .

² مصعب بن عبد الهادي القتامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2009، ص8

³ مازن عبد العزيز، مرجع سابق، ص 2 .

⁴ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق.

⁵ باحدي قدور، بديدة محمد، اثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونطراك قسم

التنقيب، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013/2012، ص ص3،2

- زيادة القدرة التنافسية .
- زيادة التعاون على حل المشكلات .
- ارتفاع القدرات الابتكارية .
- بالنسبة للفرد : يحقق المزايا التالية :

- إشباع حاجات الفرد من تقدير الذات وإثبات الذات
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .
- تنمية الشعور بالمسؤولية .

الفرع الثاني : متطلبات التمكين

تتمثل متطلبات التمكين فيما يلي¹:

- * **تعزيز دور فرق العمل:** هو من المتطلبات الأساسية لنجاح التمكين، والذي يعتمد على دمج الموظفين ضمن بيئة العمل، من خلال الاعتماد على توفير استراتيجياتٍ تساعدهم على تشكيل فرق العمل، والتي تقوم على دعم اتخاذ القرارات التي تعتمد على التعاون بين أعضاء الفريق، من أجل تمكينهم من الوصول للقرارات الصحيحة.
- * **التوجيه:** هو دور المدراء في متابعة الموظفين من خلال تحديد صلاحياتهم، ثم تمكينهم من العمل ضمنها بجرية، ولكن مع ضرورة التزامهم بالقواعد والنظام الوظيفي الخاص بالمنشأة.
- * **القيادة الإدارية:** هي السلطة التي تقوم بمنح الموظفين تفويضاً من أجل تمكينهم من اتخاذ قرارٍ ما، مع الحرص على متابعة مدى قدرتهم على الوصول إلى القرار الصحيح، وعند الفشل في اتخاذ القرار تقوم القيادة الإدارية بتمكين الموظفين عن طريق توفير الوسائل، والأدوات المساندة لهم.

¹ المعاني احمد إسماعيل، اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 18 .

المطلب الثالث : النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين وخصائص المنظمة المتمكنة:

الفرع الأول : النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين، إذ يمكننا توضيح ذلك من خلال ذكرها كالأتي¹:

1. الأساليب الكلاسيكية في الإدارة :

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام : نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية، والنظرية البيروقراطية، والتي سيتم التفصيل فيها وفق ما يلي :

* نظرية الإدارة العلمية :

كانت من طرف فريدريك تيلور (Fredrick Taylor) في عام 1911، قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة والتفاوت، وذلك من اجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا .

أما فيما يخص عملية التمكين ونظرية الإدارة العلمية فيها على طريفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، لذلك كان المفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

1. الأساليب السلوكية في الإدارة :²

بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1920 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى الجانب الإنساني بحظ وافر، وأنها تعرضت للجوانب الإنسانية بهدف زيادة الإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله .

* دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية Hawthorn

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي.

1. الأساليب الحديثة في الإدارة:

¹ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 33، 35 .

² - ابو بكر سالم، دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين في عقود الادمج المهني بولاية الاغواط، مقالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي ميله، الجزائر، ص 401

يوجد العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة إذ حاولنا الاهتمام بالنظريات التي تبرز دور الفرد داخل المنظمة وتجعله شريك فيها وليس منفذ للأوامر، ونذكرها على النحو التالي:¹

* حركة الجودة والتميز :

التي تعني أن يقوم المسؤول بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، لان المسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون الموظف لأنه العنصر المحوري في تلك العملية، لان الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة لتحقيقها .

مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه مباشرة نحو مفهوم التمكين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا للمنظمة.

الفرع لثاني : خصائص المنظمة المتمكنة

تتمتع المنظمة المتعلمة بخصائص عدة تنفرد بها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه الخصائص من منظمة متمكنة إلى أخرى وفقا لاختلاف النظم والمجتمعات والظروف البيئية والثقافية المحيطة بها بالإضافة إلى العادات والتقاليد وعوامل الضغط الفاعلة فيها .

ويمكن إيجاز أهم الخصائص المشتركة والتي تعتبر بمثابة مستلزمات ينبغي توفرها لقيام المنظمات المتمكنة فيما يلي:¹²

* ضرورة وجود إيمان صادق ورغبة جاححة لتبني التغيير نحو الأفضل بعزم وإرادة تحسبها القيادة وتقعن بها العاملين ليكونوا جميعا يدا واحدة من اجل تحقيق أهداف المنظمة .

* بناء ثقافة تنظيمية تتبنى احترام الفرد وتقدر إمكانات وقدرات العاملين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط ومعالجة المشكلات وأنهم جميعا مسؤولون ومتضامنون لتحقيق ما اتفقوا عليه من أهداف . فتقافة التمكين تدعو إلى إحلال الثقة محل الشك، والالتزام محل الرقابة، والفريق محل الفرد، والقائد محل المدير، والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس تكلفة .

* تبني المنظمة التعلم التنظيمي كمنهج وسياسة والعمل على توفير فرص إكساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات، وتشجع على تبادل الأفكار وإثرائها والبحث عن البدائل والحلول الجديدة للمشاكل المتجددة.

¹ أبو بكر سالم، المرجع نفسه، ص 402

² مصعب بن عبد الهادي القناني، مرجع سابق، ص ص 10، 11 .

* مشاركة الجميع في تداول المعلومات دون قيود تعيق حركتها، لتكون صورة الواقع القائم والاحتمالات المستقبلية واضحة للجميع .

* إحلال العمل الجماعي بديلاً للعمل الفردي وان ترسم الأدوار وتوصف المهام للجماعات وليس للأفراد . مع تأدية المهام والأعمال من قبلهم ذاتياً كل حسب اختصاصه وقدرته وما يتطلب الموقف، دون الرجوع لمن هو أعلى للحصول على الموافقات المسبقة أو اللاحقة .

* إحلال الثقة بتصرفات وبنوايا الآخرين محل الشك، وإحلال الانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي محل التحكم والسيطرة والإشراف المباشر، مع منح حرية التفكير والتعبير والتصرف للبحث عما هو أفضل وانفع للجميع .

* توظيف أكثر الأفراد تمكناً في الخطوط الأمامية والتنفيذية للمنظمات، وتحسين صورة المنظمة وتوفير الوقت والجهد، فهذه أهداف التمكين هو مساعدة الجماهير وتلبية احتياجاتهم.

المطلب الرابع: نماذج التمكين

تختلف النماذج التي يمكن أن تساعد على تحليل مفهوم التمكين، حيث تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط بنيتها الداخلية والخارجية، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين ما يلي:¹

1- نموذج 1995 سبريتزر

عرفت سبريتزر (Spritzer) التمكين كمفهوم نفسي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى للعمل، وأوضحته الكاتبة أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات للعاملين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما ترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وحددت الكاتبة نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين العاملين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد العاملين بالمعلومات والحوافز، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين بإبعاده الأربعة (المعنى والكفاية والتصميم الذاتي والتأثير) بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساس يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

¹ أبو بكر بوسالم، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، برنامج لنيل الماجستير، كلية امارة المال والأعمال، قسم ادارة الاعمال، جامعة ال بييد، العراق، 2010، ص32.

2- نموذج كونجر وكاننجو

عرف كونجر وكاننجو (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم نفسي للفاعلية الذاتية.

ويبين الكاتبان النموذج النفسي الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز إحساس العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية " . وذكر الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين .

أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة.

ثانياً: يمكن النظر للتمكين كمركب نفسي - فالتمكين يدل ضمناً على أكثر من الشراكة في السلطة، وحدد الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين، تتضمن¹:

المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الإحساس بفقدان القوة بين العاملين.

كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، والتسلط في الإشراف، وعشوائية المكافآت، وضعف التحفيز، وغياب الإبداع، وغياب الدور، وغياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف الغير واقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل، وإحساس العاملين بضعفهم داخل التنظيم لذا يجب على الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الإحساس . وتتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف .

المرحلة الثانية : استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز وتزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

المرحلة الثالثة : تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر : المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة : نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفاعليته الذاتية .

المرحلة الخامسة : التغيير في السلوك من خلال مبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.

اختصاراً، يرى الكاتبان التمكين بأنه " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن "

¹ نفس المرجع السابق، ص 33.

3- نموذج توماس وفلتهاوس

قام توماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse) فبنى نموذج التمكين الإدراكي cognitive وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز . وأشارا إلى 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 حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي كمايلي¹:

(أ) التأثير الحسي أو الإدراكي: ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على انه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد. وقيم التأثير بالاعتقاد بان الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات .

(ب) الكفاية : ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاية يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أنهم بذلوا جهدا . فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة . والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام .

(ت) إعطاء معنى للعمل: تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد. ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له . فإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بان الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وان يؤدي رسالة ذات قيمة.

(ث) الاختيار : يتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد " أي يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائه بطريقة تبدو ملائمة، " وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا أن الفرد حرا في اختياره، والإحساس بأنه قادرا على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها ."

يتضح مما سبق أن النماذج السابقة قد ركزت على التمكين كمفهوم نفسي، يدل على أكثر من المشاركة في السلطة، ويظهر من خلال عدد من الأبعاد تشكل مع بعضها دورا ايجابيا في توجيه الموظفين نحو دورهم في العمل

¹ مختاري خليدة، سلامي ربيعة، واقع التمكين الوظيفي عند الاطباء والمرمضين دراسة ميدانية بمستشفى عميرات بتقوت، مذكرة لنيل اليسانس في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية، ورقلة، 2011/2012، ص 57 .

والتمكين لا يمكن أن يتم دفعة واحدة بل يجب أن يمر بعدد من المراحل لأنه قد يلقي معارضة من قبل بعض المديرين والعاملين، سواء بالخوف على المناصب الوظيفية أو المصالح، أو عدم الرغبة في تحمل المسؤولية أو استخدام طرق وأساليب عمل جديدة تحتاج إلى وقت وجهد لإتقانها . ويرى الباحث أن النماذج السابقة هي التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التمكين لأنها تبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات للعاملين والإدارة بأهمية التمكين بهدف أعمالهم بدلا من انتظار أوامر وتوجيهات المشرفين .

المبحث الرابع: ماهية التمكين النفسي

تشهد المنظمات الإدارية تحديات كبيرة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها الفكر الإداري في الوقت الراهن، خاصة وان نهايات القرن العشرين شهدت ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة التي اهتمت - بشكل ملفت للنظر - بتبني تلك المفاهيم وتفعيلها في المنظمات الإدارية، ومن هنا نتناول فيما يلي تعريف التمكين النفسي، متطلباته، أهميته، أبعاده .

المطلب الأول: تعريف التمكين النفسي

طبقاً لنظرية التوقع تتوقف دافعية الفرد نحو زيادة جيدة في أداء مهمة معينة على توقعاته بان هذا الجهد سوف يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب وان هذا الأداء سيحقق ما يصبو إليه من مردود. فتحقيق التمكين النفسي للفرد يرفع من مستوى الفاعلية الذاتية لديه والتي يقويها الدعم الاجتماعي والسياسي والعاطفي من الرئيس المباشر، ما يدعم القدرة على الشعور بالتأثير والاستقلالية ويخلق مناخاً تعاونياً بين العاملين في المؤسسة.

* عرف Carless التمكين النفسي : " انه أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه".¹

يلخص Menon فكرة التمكين النفسي في مجموعة نقاط:²

- انه علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين Motivational Construct
- ليس بناء عالمياً يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف و أوضاع خاصة.
- يجب أن يقاس من خلال أربعة أبعاد (أهمية العمل، التأثير، الجدارة، الاستقلالية).
- هو شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف، حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين ولا يمكن ربطه بالوجود أو عدمه.

وعرف التمكين النفسي في دراسات Spreitzer على انه أداة تحفيزية، تظهر في أربعة مدركات أساسية هي : المعنى، الجدارة، الاستقلالية، الشعور بالتأثير. وغياب أي منها لا ينفي وجود التمكين تماماً لكنه يحرف معناه. ويقوم مفهوم التمكين لدى هذا الباحث على افتراضين على انه ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة،

¹ رياض أبازيد، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلد 24، 2010، ص 500.

² برني لطيفة، التمكين الاداري واثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، 2014، ص 11 .

بل هو مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية. كما انه متغير متصل، أين يمكن النظر للأفراد على أنهم أكثر أو اقل تمكيناً لا أنهم ممكنين أو غير ممكنين.¹

المطلب الثاني : متطلبات التمكين النفسي

من خلال التعريفات السابقة ومختلف الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع التمكين، فإننا نلمس هناك جانبين ضروريين في هذه العملية، هما الإدارة من جهة، والعمال من جهة ثانية. فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ ما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى.²

والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن الفرد على استعداد لأن يصبح موظفاً متمكناً فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل؛ وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج.³

فالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع إدارة المنظمة على هذا التبنى، تتوافر لدى هذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أهمية التمكين النفسي

تبرز أهمية التمكين النفسي من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الأفراد العاملين بدوره سينسحب على إكمال المهام الموكلة إليهم، لذلك عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير (Anderson and Sandman) وتوصلت دراسة (أبا زيد) إلى وجود اثر ايجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة وان تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين وسلوك المواطنة أما (Light) فيرى أن التمكين النفسي مهم جدا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعورا ايجابيا ورضا وظيفي . ويرى كل من (Gondal and Khan) وجود علاقة ايجابية بين تمكين الفريق وأدائه وان الفرق الممكنة إلى حد كبير ستكون فرق فاعلة . ومن جانبه أشار (Aziz) أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والعمل الشعوري Emotional labor

¹ زهير عبد الحميد النواجعة، التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، 2015، ص 292 .

² يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 6 .

³ المعاني احمد اسماعيل، اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص 18.

فالتمكن يمثل وسيلة إدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري، كما الانسجام الشعوري emotional harmony يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين.¹

المطلب الرابع : أبعاد التمكين النفسي

نستنتج من التعريفات السابقة أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات، وهي : الأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختيار والتأثير وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهها إيجابيا نحو العمل، ومنه فإن التمكين النفسي مكون تحفيزي يؤهل العمال لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من صنع القرار واتخاذ ما يتناسب مع أهداف المنظمة.

وسنحاول الآن التعرض لكل بعد من هذه الأبعاد على حدا:

1-التأثير Impact : يرى Spreitzer انه الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤثر في النتائج الإستراتيجية، والإدارية، والتشغيلية في العمل فالتأثير هو أن يعتقد الفرد انه بإمكانه التأثير على عمله، وان الآخرين سيستجيبون لأفكاره. والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف. ويعني إدراك الفرد بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الإدارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة ذاتها. إن إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية له، الأمر الذي سيترب عليه شعور الفرد بالاغتراب التنظيمي وبالتالي انخفاض إنتاجيته.²

2-الكفاءة و المقدرة Compétence : ويرى Spreitzer أنها إيمان الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة. ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء وعن طريق إيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع . فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف. وتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرار والمبادرات والابتكار يقع في صميم الكفاءة. لان العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه لعدم

¹ كرين مصطفى خالد تاميدي، اثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، العراق،

2010، ص 238

² عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية- دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة-، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير تخصص سلوك تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، 2013/2014، ص 41 .

تدريبه، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي بكفاءته الذاتية وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها.¹

3- الاختيار Choice او الاستقلالية self determination : هو درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله بحيث تتوافر لديه الحرية لصنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته. وتؤدي حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادات ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس، كما أن تقييدها يؤدي إلى تأثيرات سلبية في العمل، وينخفض كذلك احترام الفرد لذاته .

4- معنى العمل أو الإحساس بالجدوى Meaning of work : يرى Spreitzer أن معنى العمل يعني تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناء على معايير وأفكاره . كما يشمل هذا البعد مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف نبيل . ويمكن تعزيز الشعور بمعنى العمل عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالمهام وتقاسمها، وكذلك عن طريق الإشراف الفعال . ويتأثر المعنى المدرك لدى الفرد بثلاث خصائص جوهرية وهي: تنوع المهارات، إكمال العمل، أهمية الوظيفة . فإذا ما عرف العاملون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وشعروا أن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة والمجتمع مع استخدامهم للعديد من المهارات في العمل، فإنه ينمو لديهم وعي وإدراك بان وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم.²

وقد قدمت دراسة Quinn and Spreitzer رؤية متعمقة لكيفية تغيير سلوك القيادة لكي يمكن للتمكين أن يضرب بجذور في المنظمة. حيث طرحا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها، وتمثل هاتين المجموعتين فيما يلي:³

-المجموعة الأولى : إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الإستراتيجية احد الخصائص الرئيسية للبيئة الممكنة، هل اعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي ؟ إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل جاهدا وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟ إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام

¹ هيام صابر صادق شاهين، التمكين النفسي والاحترق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة، مجلة العلوم التربوية، العدد02، 2015، ص 20

² كمال كاظم طاهر الحسيني، التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي- دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسي جامعة المتني-، مجلة المنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد01، 2015، ص 175.

³ مصطفى محمد احمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، ص 09.

وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي ؟ إذا كان الدعم والأمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات كل مدير أو مشرف أن يجد الإجابة لها.

المجموعة الثانية: إلى أي مدى لدي شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته ؟ إلى أي مدى يمكنني امتلاك إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته ؟ إلى أي مدى يمكنني امتلاك شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته ؟ إلى أي مدى يمكنني امتلاك شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب علي أن أقوم به لزيادته ؟

وتظهر هذه الأسئلة انه قبل أن البدء بالعمل على إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب البدء



أولا بتمكين الذات (قيادتين أو عاملين) . وهذا ما أثبتته دراسة Quinn and Speitzer .

خلاصة:

من خلال العرض النظري للثقة التنظيمية اتضح لنا مدى أهميتها، إذ أدرك الكثير من الباحثين أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة عاملا مهما في تحقيق التفاعل فيها، بل أصبح هذا المفهوم لا يستخدم فقط في العديد من مواقع العمل، وأصبح جل مدراء المنظمات ومالكوها يدركون أهمية الثقة التنظيمية والفوائد التي يمكن أن تحققها من جراء تطبيقها بدءا من تعزيز الثقة للمنظمة . إن زيادة مستوى التمكين النفسي والاهتمام بالأفراد العاملين ومنحهم اهتماما خاصا يؤدي إلى تعزيز نقاط الضعف في الإدارة ومنحهم الشعور بأنهم لهم تأثير واستقلالية في عملهم وأنهم يملكون جدارة كافية لأداء مهامهم .

فمن خلال هذا الفصل تبين لنا أن التمكين النفسي كأحد المتغيرات ذات الصلة الوطيدة بالموارد البشري، وانه يختلف من فرد لآخر، فإذا كان عامل ما يستطيع التأثير في عمله من خلال جدارته وفهمه لعمله بينما نجد عامل آخر لا يستطيع التأثير في عمله وذلك يرجع لعدم فهمه تفاصيل عمله وانه لا يشعر بأنه كعنصر مهم في الإدارة، كما رأينا أن التمكين النفسي يقاس بعدة مؤشرات مثل : التأثير، الجدارة، معنى العمل، الاستقلالية .

ونشير في الأخير انه لا يوجد أي دراسات سابقة تناولت موضوع الثقة التنظيمية و التمكين النفسي معا سواء دراسات عربية أو دراسات أجنبية، ولم نثبت نظريا وجود اثر أو علاقة بين الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها والتمكين النفسي، لذا سنحاول من خلال دراستنا التطبيقية أن نجد اثر الثقة التنظيمية في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة.



المفصل الثاني

الإطار التطبيقي

دراسة حالة مديرية

أملاك الدولة لولاية

بسكرة



تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقة التنظيمية والتمكين النفسي للعاملين والأثر الذي تلعبه الثقة التنظيمية في التمكين النفسي للعاملين .

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، وذلك لدراسة اثر الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين على ارض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة . وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية :

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وأداة الدراسة .

المبحث الثاني: دراسة مستوى الثقة التنظيمية والتمكين النفسي بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة

المبحث الثالث: دراسة الثقة التنظيمية و التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة (العلاقة والأثر).

المبحث الأول: وصف مجتمع وأداة الدراسة

هذا المبحث نتناول فيه تقديم للمؤسسة محل الدراسة والتعرف على مختلف أنشطتها من خلال هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة هي مؤسسة عمومية مكلفة بتحقيق المصلحة العامة للدولة وحماية أملاكها وعرفت أيضا بأنها هيئة إدارية تتمثل في إدارة أملاك الدولة .

ومن هذه الزاوية نجد أن قانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 المعدل والمتمم¹ والذي تناول الأملاك الوطنية سواء كانت أملاكاً عمومية لا تخضع للتصرف كالبيع والرهن أو أملاكاً خاصة في متناول الأفراد عن طريق التنازل والتي تسمح وتشمل كل الأملاك غير مصنفة ضمن الأملاك الوطنية العمومية والتي تؤدي وظيفة ذات طبع تملكي ومالي تخضع مبدئياً إلى قانون خاص . إما بالنسبة للأملاك الوطنية العمومية فتتمثل في الأملاك المنقولة والعقارية التي يستعملها الجميع مباشرة عن طريق مرفق عمومي، ضف إلى ذلك الأملاك المخصصة لأداء خدمة عمومية والتي تسمح للخواص تملكها كالمنشآت العسكرية والثروات الطبيعية .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

من خلال الدراسة التمهيديّة للهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة يتبين لنا أنها تحتوي على مجموعة من المصالح الداخلية والمصالح الخارجية .

1-1-المصالح الداخلية : تتمثل فيما يلي :

1-1-مصلحة الشؤون العامة والوسائل

سوف نتناول مجموع المكاتب التي تتألف منها المصلحة والتي يديرها رئيس المصلحة بمساعدة رؤساء المكاتب وهذا طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 65/91 المؤرخ في 1991/03/02 المتضمن المصالح الخارجية للأملاك الدولة² .

أولاً : مكتب المستخدمين والإتقان

* يتابع عملية التسيير لكل العمليات الإدارية أو الحالة الإدارية للموظفين التابعين للمديرية والبطاقات والجدول الخاصة بالموظفين وتحصيل في كل نهاية دورة التقارير الخاصة بالمناصب الضرورية لتسيير المصالح الخارجية .

¹ قانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدل والمتمم بالقانون 14/08 المؤرخ في 20 يوليو 2008 .

² - المادة 08 الجريدة الرسمية للجمهورية / العدد 10 ص 380 .

- متابعة عمليات التكوين الخاصة بموظفي أملاك الدولة .

ثانيا : مكتب عمليات الموازنة والوسائل العامة

تسند له مجموعة من المهام يمكن تلخيصها في ما يلي :

- المهام الخاصة بالمصالح الخارجية لأملاك الدولة للولاية وتنف اعتماداتها ومتابعة تنفيذها وتحضير رواتب وأجور العمال وعملية صرفها .
- مسك محاسبة الالتزامات وأمر الصرف الخاصة بالالتزامات المتعلقة بهذه الإعتمادات الخاصة بالميزانية والأخذ بمحاسبة الالتزامات وصرف التسديدات على الإعتمادات .
- تحضير وتبليغ العناصر المستخدمة في تهيئة ميزانية أملاك الدولة للولاية .
- التصرف في التزامات النفقات على الإعتمادات وهذا ما يدعى بتسيير عمليات التجهيز والتشغيل .

ثالثا : مكتب تحليل الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف

ويولى هذا المكتب ما يلي :

- التحضير والإعداد والمراقبة بالتنسيق مع المصالح الأخرى للعمليات المتعلقة بترتيب وإرسال الوثائق الموجهة للأرشيف وحفظ جميع الوثائق والمحفوظات والمعطيات والإحصائيات الخاصة بقطاع النشاط .
- تجميع والقيام بكافة المعلومات الضرورية لتحضير الميزانية واستغلال كافة التحليل والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالقطاع والقيام بإصدار الوثائق المخصصة للأرشيف بالتعاون مع المصلحة المعنية .

1-2-مصلحة العمليات والتقييمات العقارية :

تتألف هذه المصلحة من مجمع مكاتب الآتي سردها في الفروع وهي مكلفة بما يلي :

- تنفيذ عمليات تسيير أملاك الدولة والأملاك الشاغرة والتي لا وارث لها والموضوعة تحت الحراسة القضائية وأيضا تنفيذ والقيام بعمليات التقييمات والخبرات لأملاك الدولة .

أولا : مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات

تتمثل مجموع مهامه في ما يأتي :

- مسك الملفات والدفاتر الخاصة بعمليات الإيجار وشراء الأملاك العقارية .
- متابعة العقارات المخصصة والمصالح التابعة للدولة .
- مسك وإعداد الملفات الخاصة بعمليات التخصيص .
- تسيير الأملاك الخاصة للدولة والعمل على تحديد الشروط المالية للاستغلال المؤقت .

- القيام بتسيير الأملاك والعقارات الناتجة عن الشركات الشاغرة والتي تمت مصادرتها .
- مسك السجلات الخاصة بعقارات الدولة والقيام بتوظيف الأملاك غير المخصصة .

ثانيا : مكتب التحقيقات

وتتمثل مهامه بالتعاون مع المفتشية الجهوية وهي كالتالي :

- تقديم عرض حال الحسابات إلى مدير أملاك الدولة فيما يتعلق بنتائج بحوثها .
- المراقبة والتفتيش في مدى مشروعية ودقة الملاحظات، العبارات والتأشيريات الموضوعة في الوثائق والسجلات المحاسبية ودفاتر مكونات الجداول المتعلقة بمجرد المنقولات والعقارات .
- ضمان التأكد من مشروعية بيع أملاك الدولة والقيام بعملية مراقبة الإجراء للعمليات المحاسبية الخاصة بعوائد الدولة ومراقبة التقييمات والخبرات العقارية وضمان مسك السجلات التي تخص كل مكتب .

ثالثا : مكتب العقود الإدارية والمنازعات

كان هذا المكتب يقوم بتحرير العقود الإدارية التي تنتهي إلى مستوى المصالح الداخلية بمديرية أملاك الدولة، وكذا إعداد العقود الإدارية التي تكون طرفا فيها مع الهيئات العمومية والمحلية والأشخاص الطبيعية . إما حاليا يقتصر على مراقبة وفحص العقود الإدارية التي تقوم المفتشية بتحريرها ثم يتم إمضاءها من طرف المدير. كما يقوم هذا المكتب أيضا بدراسة المنازعات، وكذا إعداد جداول إحصائية دورية تتعلق بمختلف العقود الإدارية المنجزة على مستوى إدارة أملاك الدولة وهناك عدة عقود يقوم بإنشائها مثل :

- عقود إدارية في إطار القانون 01/81 الخاص بالتنازل عن أملاك الدولة .
- عقود الإيجار وعقود التنازل .
- عقود القسمة طبقا لقانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 والمتضمن الأملاك الوطنية، المرسوم رقم 31/78 المؤرخ في 1987/05/26 الذي يحدد شروط إدارة الأملاك العامة والخاصة التابعة للدولة .
- عقود الاستصلاح طبقا للمرسوم رقم 724/83 المؤرخ في 1983/02/10 المحدد وتطبيق القانون رقم 18/83 المؤرخ في 1983/08/13 المتعلق بحيازة الملكية العقارية الفلاحية .
- عقود المستثمرات الفلاحية طبقا للمرسوم رقم 19/87 المؤرخ في 1987/12/08 يهدف إلى تحديد قواعد استغلال الأراضي الفلاحية ورفع الإنتاج وتحديد حقوق المنتجين وواجباتهم .

رابعاً : مكتب الخبرات والتقييمات

ومن مهامه الأساسية :

- تحديد قيمة الممتلكات العقارية والمنقولة .
- المشاركة في إجراء نزع الملكية للمنفعة العامة ومراقبة عمليات التقويم .
- القيام بدراسة عمليات بيع العقارات والمحلات التجارية على المستوى المحلي وتحرير التقارير وكذا التحاليل النقدية

2-المصالح الخارجية : تتمثل فيما يلي :

2-1-مفتشية أملاك الدولة :

تعتبر المفتشية مؤسسة قانونية، أنشئت بعد التقسيم الجديد والذي يمس مصالح إدارة أملاك الدولة و أسندت إلى مفتشيه، مهام جديدة وذلك لتخفيف العبء على المديرية، حيث تعتبر مفتشية أملاك الدولة هي الوحدة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة أملاك الدولة في تسيير ممتلكاتها في ظروف تسمح بالحفاظ على أموال الدولة، لأنها تعتبر المصلحة المكلفة رسمياً، بتحصيل الأموال الخاصة بجميع النشاطات التي تقوم بها إدارة أموال الدولة، وتقوم المفتشية على مستوى الدوائر بنفس المهام، التي تقوم بها مديرية أملاك الدولة على المستوى الولائي، وهذا من اجل التنسيق حيث توجد مفتشيات، وهي موزعة على الدوائر كالتالي : بسكرة، سيدي عقبة، طولقة، القنطرة، أولاد جلال . إن مفتشية أملاك الدولة تتكون من الأقسام التالية :

أولاً : قسم تسيير أملاك الدولة

يعتبر قسم تسيير أملاك الدولة أهم الأقسام الموجودة في المفتشية حيث يقوم بعدة مهام وذلك تماشياً مع حجم وموقع المفتشية فهو يستقبل الأوامر الواردة من مصلحة التسيير للمديرية، بحيث يقوم بفتح الملفات الموازية للملفات الموجودة على مستوى المديرية .

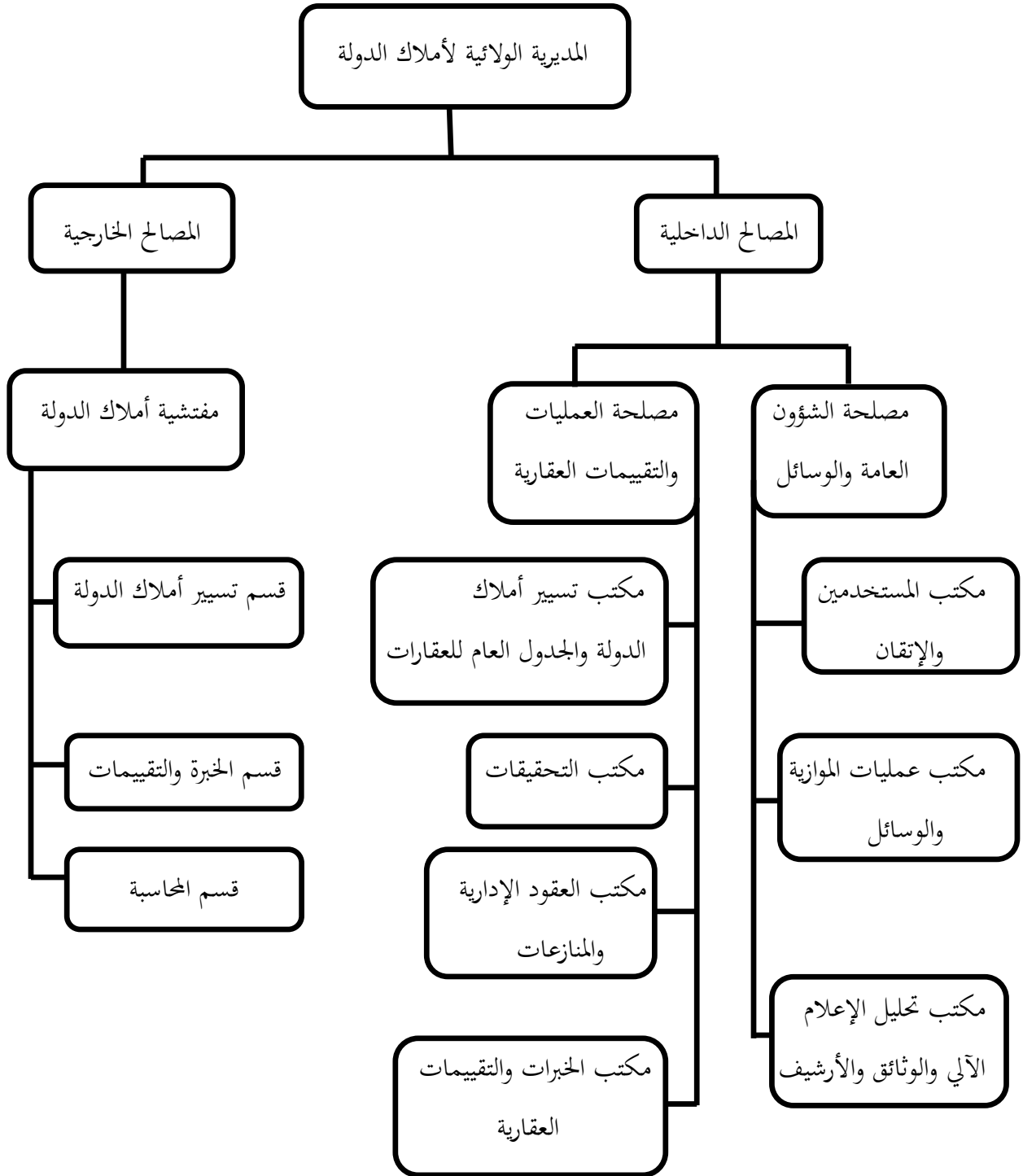
ثانياً : قسم الخبرة والتقييمات : ينقسم إلى مكتبين رئيسيين :

- مكتب التقييمات: تتم عملية التقييم وذلك بمعاينة العقار لتحديد معايير التقديرية التي بموجبها تحدد القيمة التجارية للعقار على أن يتم مراقبة تقرير التقييم بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة .
- مكتب البحوث والدراسات القانونية: من مهام هذا المكتب محاولة جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول الأسعار الموجودة في السوق العقارية .

ثالثا : قسم المحاسبة

وهو من أهم الأقسام على مستوى إدارة أملاك الدولة حيث يقوم بمراقبة محاسبية منظمة وهذا لمنع أي غش في تحصيل مختلف المحاصيل والإيرادات والأتاوى الناتجة عن استعمال الأملاك الوطنية.

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المطلب الثاني : عينة الدراسة وخصائصها

يتم فيما يلي تقديم المنهج المعتمد وأسس اختياره بالإضافة إلى تقديم الأدوات الإحصائية المعتمدة في الدراسة الميدانية .

الفرع الأول : عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العاملين التي تهتم الباحثة بدراستها، وهو في بحثنا يتمثل في جميع العاملين بمديرية أملاك الدولة، لولاية بسكرة.

أما عينة الدراسة فشملت توزيع (35) استمارة في الفترة الممتدة من 11 إلى 12 أبريل 2017، وقد استرجع منها 35 استمارة، 01 منها ألغيت، بسبب عدم إكمال الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، أما الباقي أي (34) استمارة، فكانت صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد تم اختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع استمارات الاستبانة على العاملين في مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، والسبب في اختيار طريقة التسليم اليدوي، هو توضيح المغزى من الاستبانة، والتأكد من فهم العاملين لها، ومعرفتهم لطريقة ملئها، وكذلك إشعارهم وتحسيسهم بأهمية دقة إجاباتهم في صحة الدراسة.

قبل تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يجب تحديد خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل المحور الأول من الاستبانة، وذلك بتوزيع أفراد العينة حسب مجموعة المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية لهم وفق ما يلي :

1- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	17	17	34
النسبة %	50	50	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات V19SPSS.

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور بالعينة تقدر ب(50%)، بينما الإناث فقد قدرت نسبتهم ب (50%)، وهذه النسب تبين أن نسبة العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة متساوية بين الذكور والإناث.

شكل (02): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات V19SPSS.

2- توزيع العينة حسب العمر:

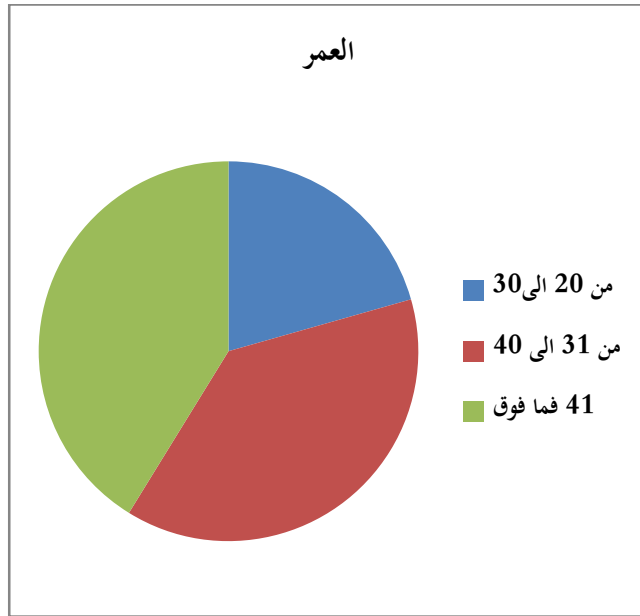
الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب العمر

السن	من 20 إلى 30	من 31 إلى 40	41 فما فوق	المجموع
التكرار	07	13	14	34
النسبة %	20.6	38.2	41.2	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات V19SPSS.

- تشير النتائج إلى نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 20 إلى 30 سنة) هي 20.6% والذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 إلى 40 سنة) هي 38.2%، والذين تتراوح أعمارهم من (41 فما فوق) هي 41.2% ومنه يتضح أن عمال مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة هم من فئة الكهول الذين تزيد أعمارهم عن 41 سنة .

الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19.

3- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

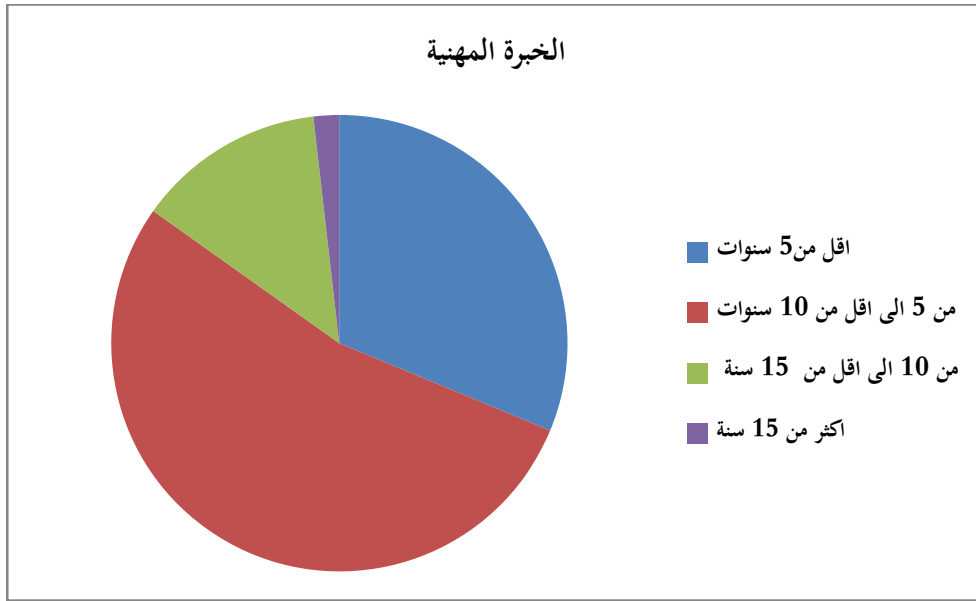
الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

المجموع	أكثر من 15 سنة	من 10 الى أقل من 15 سنة	أقل من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الوظيفة
34	12	03	12	07	التكرار
100	35.3	8.8	35.3	20.6	النسبة %

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة تتركز في الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 الى أقل من 10 سنوات وأكثر من 15 سنة بـ 35.3%، ثم أقل من 5 سنوات بـ 20.6%، كما تحتل فئة الموظفين التي تتراوح خبرتهم من 10 الى أقل من 15 سنة نسبة معتبرة بـ 8.8%

الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19.

4- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

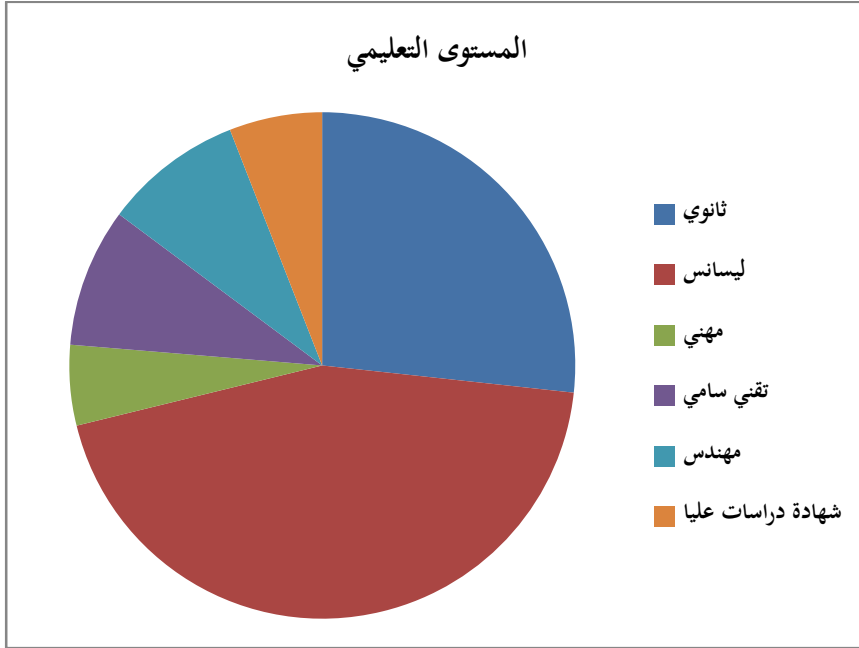
الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل	ثانوي	ليسانس	مهني	تقني سامي	مهندس	شهادة دراسات عليا	المجموع
التكرار	09	15	02	03	03	02	34
النسبة %	26.5	44.1	5.9	8.8	8.8	5.9	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المستوى التعليمي مرتفع، حيث لا يتعدى عدد العاملين ذوي المستوى الثانوي نسبة 26.5%، بينما نسبة 5.9% من ذوي المستوى مهني و شهادة دراسات عليا، بينما نسبة 8.8% من ذوي المستوى تقني سامي ومهندس، بينما نسبة 44.1% من ذوي المستوى ليسانس، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، مما يساعد على فهمهم وتفهمهم للدراسة وموضوعها.

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19.

5- حسب المسار الوظيفي:

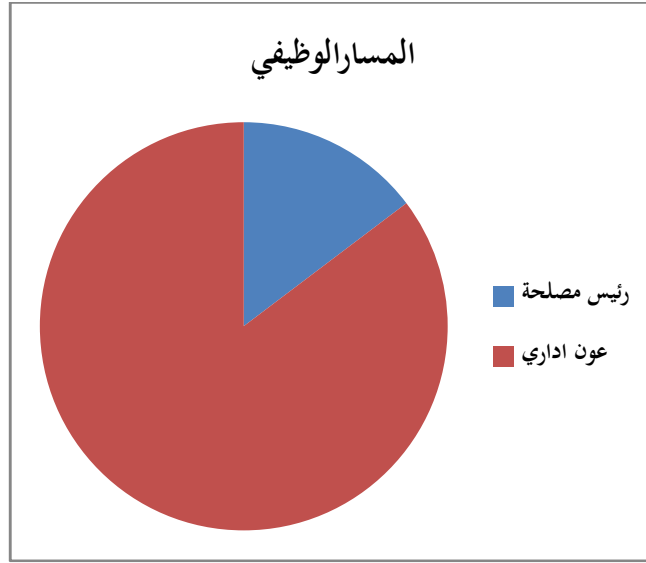
الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب المسار الوظيفي

الوظيفة	رئيس مصلحة	عون اداري	المجموع
التكرار	5	29	34
النسبة %	14.7	85.3	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة تتركز في الأعدوان الإدارية بـ 85.3%، ثم رؤساء المصالح بـ 14.7% .

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب المسار الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات V19SPSS.

المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل محاور الاستبانة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نعالج 03 فروع، الفرع الأول خاص بصدق وثبات أداة الدراسة، والفرع

الثاني خاص بالأساليب الإحصائية المستعملة

الفرع الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة تطبيقها على دراستنا:

➤ **صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستمارة) التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها. يتم التأكد من الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل بعد والخور الذي تنتمي إليه، وهو الثقة التنظيمية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (06): معاملات صدق المحور الثاني في الاستبانة

الرقم	البعد في المحور المستقل	معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig
1	الثقة في زملاء العمل	0.210	0.234
2	الثقة في المشرفين	0.776**	0.000
3	الثقة في الإدارة	0.737**	0.000

**ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، * ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة و البعد الذي تنتمي إليه ، وبين كل بعد والمحور الأول، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، غير البعد الأول فان معامل الارتباط بين كل عباراته ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يدل على أن البعدين (الثقة بالمشرفين ، الثقة في الإدارة) تتسق مع المتغير وترتبط به ارتباطا معنويا مما يدل على صدق البناء

➤ اختبار ثبات الإستبانة

أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل - Alpha - Cronbach، وقيمه لهذه الدراسة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): معاملات ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	α- Cronbach	معامل الصدق
المحور الثاني: الثقة التنظيمية	15	0.713	0.924
المحور الثالث: التمكين النفسي	23	0.853	0.844
الثبات الكلي	38	0.861	0.928

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات α- Cronbach أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، والاستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق البنائي، هو أيضا موجب وكبير (أكبر من 0.6 في معظم المحاور)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للإستبانة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

كانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن أثر الثقة التنظيمية في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، وهو ما أضفى عليها طابع التحليل الكمي، وعملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تحتاج إلى استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاستعانة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

أ- أدوات الإحصاء الوصفي:

تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها في المجموع، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لمعرفة لأي فئة على سلم ليكرت تنتمي إجابات أفراد العينة عن كل عبارة، كما استخدم الانحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، ، تم استخدام ، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط لسبيرمان لقياس صدق أداة الدراسة.

ب- أدوات الإحصاء الاستدلالي:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار، للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة: العلاقة الخطية بين الثقة التنظيمية والتمكين النفسي، كما استخدم معامل الانحدار المتعدد لاختبار صحة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة لاختبار صحة كل فرضية على حدى.

الفرع الثالث : تحليل محاور الإستبانة

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات المحور وتحديد مستوى القبول، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات الباحثين، حيث سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث التي صممت خصيصا لتغطي جميع متغيرات النموذج ضمن ثلاثة محاور على النحو التالي:

أ. المحور الأول: حيث شمل هذا المحور المعلومات الشخصية للعمال وتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية. وتتضمن مجموعة من الأسئلة .

ب. المحور الثاني: حيث شمل هذا القسم محور الثقة التنظيمية الذي قسم إلى 3 أبعاد، الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا، وتتضمن مجموعة من الأسئلة و المقدره بـ (15) سؤالاً.

ج. المحور الثالث: حيث شمل هذا القسم محور التمكين النفسي، وتتضمن مجموعة من الأسئلة قدرت بـ (23) سؤالاً.

1-درجات القياس المستخدمة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة التطبيقية على سلم رنسيس ليكرت - Rensis Likert - الثلاثي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (08): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

مستوى الموافقة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة.

2-طريقة تحديد الاتجاهات (حسب قيم المتوسط المرجح) مقياس -Renée lecarte-

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق قسمة بين أكبر وأصغر وزن ($2 = 1 - 3$)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ($0.66 = 2/3$)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي 0.66، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

مستوى الموافقة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1.66 - 1.00	-1.67 2.33	3.00 - 2.34

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: دراسة مستوى الثقة التنظيمية والتمكين النفسي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة لمعرفة مدى اثر الثقة التنظيمية في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، سنقوم بتحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعرض تحليل نتائج محور الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في المطلب الأول، ثم عرض تحليل نتائج محور التمكين النفسي للعاملين في المطلب الثاني، وأخيرا اختبار صدق الفرضيات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: دراسة مستوى الثقة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: دراسة مستوى الثقة في زملاء العمل بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة: الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الثقة في زملاء العمل، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة للترتبة والاتجاه العام لهذه الإجابات.

الجدول رقم (10): إجابات أفراد العينة حول البعد الأول الثقة في زملاء العمل

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	أحيانا	نادرا	التكرارات	بعد الثقة في زملاء العمل وعبارات القياس
							النسبة %	
دائما	1	0.379	2.91	32	1	1	34	لا اشعر بخرج عندما اطلب المساعدة من احد من زملائي في العمل
				94.1	2.9	2.9	100	
دائما	5	0.739	2.38	18	11	5	34	اعرف أن زملائي حريصون على مصالحهم
				52.9	32.4	14.7	100	
دائما	4	0.618	2.74	28	3	3	34	يمكنني الاعتماد على زملائي في أداء المهام المشتركة في العمل
				82.4	8.8	8.8	100	
دائما	2	0.436	2.85	30	3	1	34	أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات
				88.2	8.8	2.9	100	
دائما	3	0.521	2.82	30	2	2	34	نطاق الاتصال واسع ومفتوح

								بيني وبين زملائي في العمل
دائما	1	0.285	2.74					الثقة في زملاء العمل

الثقة في زملاء العمل: يتضح من خلال الجدول (11) أن بعد " الثقة في زملاء العمل " جاءت بالترتيب الأول من حيث الرتبة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.74) بانحراف معياري (0.285) . والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [2.34 - 3] ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى الاتجاه العام " دائما "، حيث يتمتع موظفي أملاك الدولة لولاية بسكرة بدرجة من الثقة في زملاء العمل يعود سببها إلى أن الموظفون يسعون إلى تعزيز العلاقات بينهم أو يعتمدون في أداء مهامهم في العمل على زملائهم أو تبادل المعلومات بينهم التي تساعدهم في حل المشكلات أو توسيع نطاق الإشراف بينهم، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (5) عبارات، جاءت جميع العبارات باتجاه عام (دائم)، والذي يعني أن درجة الثقة في زملاء العمل كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.38-2.91) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.379-0.739). وهذا ما يعكس الثقة المتبادلة بين الزملاء في العمل.

الفرع الثاني : دراسة مستوى الثقة في المشرفين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الثقة في المشرفين، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة للرتبة والاتجاه العام لهذه الإجابات.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني الثقة في المشرفين

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	أحيانا	نادرا	التكرارات	بعد الثقة في المشرفين وعبارات القياس
							النسبة %	
دائما	1	0.788	2.47	22	6	6	34	يتفاعل مشرفي في العمل بسرعة مع العاملين
				64.7	17.6	17.6	100	
أحيانا	4	0.886	1.94	12	8	14	34	يجب مشرفي في العمل للآخرين ما يجب لنفسه
				35.3	23.5	41.2	100	
دائما	1	0.788	2.47	22	6	6	34	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع
				64.7	17.6	17.6	100	
دائما	2	0.849	2.35	20	6	8	34	يحترم مشرفي في العمل حقوق العاملين
				58.8	17.6	23.5	100	

أحيانا	3	0.869	2.18	16	8	10	34	يراعي مشرفي في العمل مصالح العاملين
				47.1	23.5	29.4	100	
أحيانا	2	0.635	2.28					الثقة في المشرفين

الثقة في المشرفين: يتبين من خلال الجدول (12) أن بعد " الثقة في المشرفين " جاءت بالترتيب الثاني من حيث الرتبة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.28) بانحراف معياري (0.635)، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1.67 - 2.33]، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الاتجاه العام " أحيانا " وهذا يدل على أن المشرفين لا يهتمون بمصالح العاملين ولا يحبون في العمل للآخرين ما يحبون لأنفسهم، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (5) عبارات، 3 عبارات منها اتسمت ب "دائما"، وتتمثل في " يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع، يحترم مشرفي في العمل حقوق العاملين، يتفاعل مشرفي في العمل بسرعة مع العاملين "، بالإضافة إلى العبارتين الباقيتين جاءت باتجاه عام " أحيانا " وهذا راجع إلى تحفظ الباحثين عن الإجابة أو عدم فهمهما للسؤالين التاليين " يجب مشرفي في العمل للآخرين ما يجب لنفسه، يراعي مشرفي في العمل مصالح العاملين"، مما يعني أن درجة الثقة في المشرفين متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.94 - 2.47) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.886-0.788). وهذا ما يبين انه ليس هناك ثقة كاملة في المشرفين.

الفرع الثالث : دراسة مستوى الثقة في الإدارة العليا بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الثقة في الإدارة العليا، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة للرتبة والاتجاه العام لهذه الإجابات.

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني الثقة في الإدارة العليا

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	أحيانا	نادرا	التكرارات	بعد الثقة في الإدارة العليا
							النسبة %	
أحيانا	5	0.776	1.94	9	14	11	34	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين
				26.5	41.2	32.4	100	
أحيانا	4	0.853	2.00	12	10	12	34	تسعى الإدارة لتوسيع الاتصالات بينها وبين جميع العاملين
				35.3	29.4	35.3	100	
أحيانا	3	0.886	2.06	14	8	12	34	تتابع الإدارة العليا القضايا التي تخص العاملين فيها
				41.2	23.5	35.3	100	

أحيانا	2	0.770	2.21	14	13	7	34	الإدارة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها لقراراتها
				41.2	38.2	20.6	100	
أحيانا	1	0.710	2.26	14	15	5	34	تلتزم الإدارة بقيم أخلاقية في الوصول إلى أهدافها
				41.2	44.1	14.7	100	
أحيانا	3	0.517	2.09					الثقة في الإدارة العليا
دائما	-	0.331	2.37				34	الثقة التنظيمية بشكل عام

الثقة في الإدارة العليا: نلاحظ من خلال الجدول (13) أن بعد " الثقة في الإدارة العليا" جاء بالترتيب الثالث من حيث الرتبة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.09) بانحراف معياري (0.517)، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1.67 - 2.33]. ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الاتجاه العام " أحيانا "، وهذا يرجع إلى عدم تقديم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين، وعدم سعي الإدارة لتوسيع الاتصالات بينها وبين جميع العاملين، وعدم متابعتها للقضايا التي تخص العاملين فيها، وأنها لا تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها لقراراتها، وبالإضافة إلى أنها لا تلتزم بقيم أخلاقية للوصول إلى أهدافها، مما يعني أن ثقة العمال في الإدارة ليست على درجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.94 - 2.26) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.710-0.776). وهذا ما يدل على عدم وجود الثقة الكاملة في الإدارة.

وعلى الرغم من أن الثقة في المشرفين وفي الإدارة عموما جاءت بدرجة متوسطة إلا أن مستوى الثقة التنظيمية بشكل عام بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة جاءت بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة، نتيجة الثقة الكبيرة في زملاء العمل، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة (2.37) وانحراف معياري (0.331).

المطلب الثاني: دراسة مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة

يتضمن هذا المطلب مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بواسطة الأساليب الإحصائية .

الجدول رقم (13): عرض اتجاهات أفراد العينة حول مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة

لولاية بسكرة

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	التكرارات	النسبة %	أبعاد التمكين النفسي وعبارات
موافق	20	0.621	2.0	8	21	5	34		استطيع التأثير على القرارات في مصلحتي
				9	23.5	61.8	14.7	100	
محايد	15	0.666	2.2	13	17	4	34		اشعر بان لي اثر كبير في تطوير العمل في الإدارة
				6	38.2	50.0	11.8	100	
محايد	22	0.674	2.0	8	19	7	34		لدي تأثير كبير حول ما يحدث في مصلحتي
				3	23.5	55.9	20.6	100	
محايد	13	0.638	2.3	14	17	3	34		حققت مساهمتي الأثر الايجابي في تطوير الآخرين في الإدارة
				2	41.2	50.0	8.8	100	
موافق	10	0.662	2.4	19	12	3	34		تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الإدارة
				7	55.9	35.3	8.8	100	
موافق	4	0.538	2.7	29	3	2	34		لدي الثقة بالنفس والتصميم لانجاز عملي بكفاءة
				9	85.3	8.8	5.9	100	
موافق	1	0.171	2.9	33	1	/	34		لدي ثقة في قدراتي الشخصية لانجاز عملي
				7	97.1	2.9	/	100	
موافق	2	0.288	2.9	31	3	/	34		لدي الخبرة الضرورية لأداء عملي
				1	91.2	8.8	/	100	
موافق	5	0.448	2.7	25	9	/	34		استطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا
				4	73.5	26.5	/	100	
موافق	8	0.589	2.6	25	7	2	34		استطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي

			8	73.5	20.6	5.9	100	بعملي
موافق	11	0.604	2.3	15	17	2	34	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الإدارة
			8	44.1	50.0	5.9	100	
موافق	6	0.448	2.7	25	9	/	34	اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم
			4	73.5	26.5	/	100	
موافق	3	0.436	2.8	30	3	1	34	إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي
			5	88.2	8.8	2.9	100	
محايد	16	0.666	2.2	13	17	4	34	تشعربي الإدارة بأهميتي كعنصر مهم
			6	38.2	50.0	11.8	100	
موافق	7	0.511	2.7	26	7	1	34	يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية في الإدارة
			4	76.5	20.6	2.9	100	
محايد	14	0.768	2.3	17	11	6	34	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات أهمية عالية
			2	50.0	32.4	17.6	100	
محايد	21	0.851	2.0	13	10	11	34	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي
			6	38.2	29.4	32.4	100	
محايد	23	0.776	1.9	9	14	11	34	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي
			4	26.5	41.2	32.4	100	
موافق	9	0.701	2.5	24	6	4	34	ابدي رأيي في الأمور الخاصة في عملي
			9	70.6	17.6	11.8	100	
محايد	17	0.855	2.2	17	8	9	34	اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي
			4	50.0	23.5	26.5	100	
محايد	19	0.729	2.1	11	16	7	34	استطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك
			2	32.4	47.1	20.6	100	
محايد	18	0.758	2.1	13	14	7	34	تتوفر لي فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن

			8	38.2	41.2	20.6	100	جودة عالية في عملي
محايد	12	0.589	2.3	13	19	2	34	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي
			2	38.2	55.9	5.9	100	
موافق		0.306	2.4				34	التمكين النفسي
			3				100	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات مجتمع الدراسة تتجه إلى أن مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الإجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين النفسي ككل (2.43) وانحراف معياري (0.306)، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط ينتمي إلى المجال [3 - 2.34] ووفقا لسلم ليكرت الثلاثي يشير هذا المتغير إلى الاتجاه العام (موافق) ، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال (23) عبارة، حيث يتراوح المتوسط الحسابي من 2.09 إلى 2.97 في جميع العبارات التي جاءت باتجاه عام (موافق) ، هذا وتراوح المتوسط الحسابي من 1.94 إلى 2.32 في جميع العبارات التي جاءت باتجاه عام (محايد) ذلك وفق مقياس الدراسة، ومن نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة محل الدراسة مرتفع كونه جاءت 12 عبارة موافق من أصل 23 عبارة والبقية محايد وأغلبية العبارات التي حازت على التمكين النفسي تصب في كل العبارات التي تقيس التأثير هذا ما يؤكد على وجود تأثير في القرارات التي تخص مصالحهم ومساهمة نتائج عملهم في تعزيز وظائف الآخرين في الإدارة. بالإضافة إلى العبارات التي تخص الجدارة باتجاه عام (موافق) مما يدل على أن المبحوثين لديهم موافقة كاملة على الجدارة في المديرية ، وهذا يدل على أن هناك جدارة كاملة في المديرية محل الدراسة في جميع المستويات ومختلف الأقسام بالمديرية، بالإضافة إلى العبارات التي تخص معنى العمل باتجاه عام (موافق) مما يدل على أن المبحوثين لديهم موافقة على معنى العمل في المديرية وذلك من خلال شعورهم باستخدام وقتهم في تنفيذ عمل مهم وأن مهام عملهم لها معنى لهم وهذا يجعل عملهم يشعرون بالمسؤولية في الإدارة، بالإضافة إلى العبارة التي تخص الاستقلالية باتجاه عام (موافق) مما يدل على أن المبحوثين لديهم استقلالية في إبداء رأيهم في الأمور الخاصة في عملهم، في حين جاءت كل العبارات الأخرى باتجاه عام محايد مما يدل على تحفظ أو عدم فهم المبحوثين للأستلة.

المبحث الثالث: دراسة الثقة التنظيمية والتمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة(العلاقة والأثر)

المطلب الأول : دراسة علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والتمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة

لمعرفة أثر الثقة التنظيمية في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة فإننا سنوضح ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من المتغير المستقل "الثقة التنظيمية" والمتغير التابع "التمكين النفسي"، وسنقبل الفرضية التي تكون دالة إحصائيا. وذلك اعتمادا على قيمة معامل سييرمان ومستوى الدلالة، حيث يتم قبول صحة الفرضيات التي يكون فيها معامل سييرمان يفوق 50%.

الجدول(14): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية و التمكين النفسي .

الأبعاد	المعمل	الثقة في زملاء	الثقة في المشرفين	الثقة في الإدارة العليا	الثقة التنظيمية	التمكين النفسي
الثقة في زملاء العمل	1.000	-0.118	0.131	0.210	0.229	
الثقة في المشرفين	-0.118	1.000	0.236*	0.776	0.159**	
الثقة في الإدارة العليا	0.131	0.236	1.000	0.737*	0.615	
الثقة التنظيمية	0.210	0.776	0.737*	1.000	0.489**	
التمكين النفسي	0.229	0.159**	0.615	0.489*	1.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (14) يتبين أن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من الثقة التنظيمية والتمكين النفسي ، وكذلك بين بعد من أبعاد الثقة التنظيمية(الثقة في الإدارة العليا) والتمكين النفسي عند مستوى دلالة 0,01، حيث قدر معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية والتمكين النفسي ب(0.489) بينما بين الثقة في زملاء العمل

والتمكين النفسي ب(0.229) وبين الثقة في المشرفين والتمكين النفسي ب (0.159) في حين كان معامل الارتباط بين الثقة في الإدارة العليا والتمكين النفسي (0.615) .

حيث يتضح من كل هذا أن التمكين النفسي لا يتحقق إلا من خلال الثقة في الإدارة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين وتسعى لتوسيع الاتصالات بينها وبين جميع العاملين وتتابع القضايا التي تخص العاملين فيها وتنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها لقراراتها والتزامها بقيم أخلاقية في الوصول إلى أهدافها و على مشاكل الأفراد العاملين بها وتهتم بوجهات نظرهم وتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع، هذا ما يعود بالفائدة عليها. فشعور الفرد العامل بالراحة النفسية لما يقوم به من مجهودات مختلفة كالاستماع إلى شكاويهم ، وسعيها إلى المحافظة على حقوقهم يزيد من دافعيتهم للعمل، ويزيد من درجة تمكينهم نفسيا.

المطلب الثاني : قياس اثر تطبيق الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في المحاور الثلاثة للاستبانة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، الثقة التنظيمية والتمكين النفسي يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضيات الرئيسية واختبارها

الفرع الأول: ملاءمة النموذج للدراسة

لاختبار ملاءمة النموذج للدراسة استخدمنا جدول ANOVA والذي كانت نتائجه كالاتي:

الجدول رقم (15) ملاءمة النموذج للدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.069	3	0.356	5.301	0.005 ^b
الخطأ	2.016	30	0.067		
المجموع الكلي	3.085	33			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج للدراسة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.301) بقيمة احتمالية (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهي دالة معنويا بالتالي يمكن القول أن النموذج ملائم للدراسة

الفرع الثاني: القدرة التفسيرية للثقة التنظيمية وأثرها في التمكين النفسي

كما هو موضح في الجدول (16) معامل التحديد يساوي 0.227 ، هذا يعني أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي (الثقة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره 22.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التمكين النفسي) ، كذلك قدرت قيمة معامل الارتباط R 47.7% وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين لكنها ليست قوية.

الجدول (16) النموذج المختصر

النموذج Model	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	0.477 ^a	0.227	0.203	0.27292

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

ويهدف معرفة شكل النموذج النهائي وأي أبعاد الثقة التنظيمية أكثر ارتباطا به وتأثيرا وتفسيرا له، استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة) في التمكين النفسي .

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت Constant	1.401	0.472	-	2.971	0.006
الثقة في زملاء العمل	0.117	0.161	0.109	0.725	0.474
الثقة في المشرفين	0.013	0.074	0.027	0.173	0.864
الثقة في الإدارة	0.327	0.093	0.552	3.526	0.001

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال الجدول يتضح أن الثقة في زملاء العمل والثقة في المشرفين لا تؤثران في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة وذلك لأن قيم sig غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل . وعليه نقبل كل من الفرضية الصفرية الأولى والثانية والثالثة والتنصان على أنه:

" لا يوجد أثر للثقة في المشرفين في تحقيق التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة"

" لا يوجد أثر للثقة في الزملاء في تحقيق التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة"

بينما الثقة في الإدارة تؤثر في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة . فقد بلغت قيمة T المحسوبة (3.526) وبقيمة احتمالية بلغت (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على أن: " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الإدارة في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الإدارة في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة".

وبالتالي ومن خلال الجدول أعلاه يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بأثر الثقة التنظيمية في التمكين النفسي ، وذلك وفقا للمعادلة التالية :

$$Y = A + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3$$

حيث B معامل الانحدار، و A ثابت.

$$\text{التمكين النفسي} = 0.327 + 1.401 \text{ الثقة في الإدارة}$$

وتفسر هذه المعادلة بان التمكين النفسي يتحقق بمقدار 1,401 حتى وإن كانت الثقة التنظيمية(الثقة في الإدارة) غير محققة تماما في مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة ، وأن التغير في الثقة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيرفع من التمكين النفسي بمقدار 0,327 لكن من خلال الثقة في الإدارة فقط.

الفرع الثالث: تفسير النتائج المتوصل إليها

من خلال ما تم الوصول إليه في علاقة الارتباط وكذلك القدرة التفسيرية للنموذج، أين اتضح أن هناك ارتباط أثر للثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، غير أن هذا الارتباط انعكس فقط من خلال الثقة في الإدارة أين لم يظهر أي أثر للثقة في الزملاء والثقة في المشرفين في تحقيق التمكين النفسي (التأثير والجدارة، المعنى والاستقلالية)، بل وان النموذج في حالة استخدام الانحدار البسيط لكليهما ظهر غير ملائم للدراسة بالنسبة لهذا المجتمع وهذه العينة بشكل خاص. وذلك أرجعناه إلى أن العاملين في مديرية أملاك الدولة لا يحسون بمعنى عملهم ولا جدارتهم واستقلاليتهم في أداء مهامهم ولا يحسون بمدى تأثيرهم في العمل إلا من خلال إيمان وثقة الإدارة العليا بهم، فبالنسبة لهم لن ينعكس كل هذا بثقة المشرفين لأنهم أحيانا ينسبون نجاحات العاملين إليهم وأنها نابعة من مجهوداتهم الخاصة وضغطهم أو علاقتهم الإدارية الجيدة مع العاملين ما يجعل العاملين لا يحسون بالتمكين النفسي إذا ما وثق بهم المشرفون. أم زملاؤهم فالعلاقات بينهم علاقات إنهاء مهام وتبادل واعتماد على بعضهم في مختلف المهام والمعلومات

بينما لا تنعكس هذا العلاقات على إحساس العامل بالتأثير في عمله أو الاستقلالية أو حتى الإحساس بمعنى العمل وإثبات الجدارة.

تبقى الإدارة العليا بالنسبة لهم هي الحكم الذي يجعلهم يستمرون ويحسون بالتمكين النفسي كما ويحاولون إثبات حضورهم الدائم لها وتكون أيضا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، كما تعمل على تطابق أقوالهم مع أفعالهم ووضوح توقعاتهم، كما توفر الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعاون العادل مع كافة الفروع والأقسام، فهذا بالنسبة لهم سينعكس عليهم معنويا وكذلك ماديا، أين ستتوافر التكريمات والتحفيزات المادية والمعنوية ويمكن الترقيات أيضا .

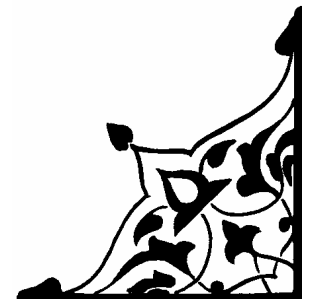
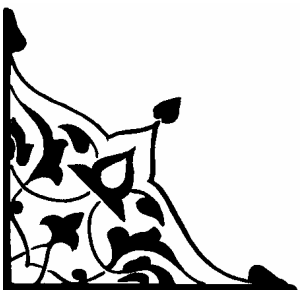
خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل التعريف بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تديرها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، والتي تحتوي على ثلاث محاور المعلومات والثقة التنظيمية والتمكين النفسي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين "، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرومباخ، تحليل الانحدار،، اختبار sig للعينات المستقلة، معامل الصدق البنائي ومعامل الثبات، ثم قمنا معرفة أثر الثقة التنظيمية في التمكين النفسي واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول فرضية من الفرضيات التي وضعناها بنسبة عالية، حيث استنتجنا أن:

- مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة .
- مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في التمكين النفسي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة عند مستوى دلالة .



خاتمة عامة



تشهد المنظمات العالمية تحديات كبيرة في ظل التغيرات المتسارعة والمتلاحقة والتي يشهدها الفكر الإداري والتنظيمي في الوقت الراهن، خاصة مع ظهور العديد من المفاهيم الفكرية الجديدة والتي فرضت نفسها، واستدعت تبنيها من طرف المؤسسات والمنظمات على اختلاف توجهاتها وأحجامها، وذلك كنتيجة للعولمة والتطور الحاصل في مختلف المجالات. ولعل من أبرز المجالات التي تأثرت بهذا التحول هو مجال الاهتمام بالعاملين وتحسين ظروفهم، واستغلال طاقاتهم من أجل العمل والسعي لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة، وظهر بذلك مجال الثقة التنظيمية والتمكين النفسي وإعطاء العمال كل الصلاحيات في العمل، ومشاركتهم في مختلف العمليات التنظيمية لكسب ولائهم وانتمائهم وزيادة ورفع روحهم المعنوية ودفعهم للعمل .

ونظرا لكون نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها مرتبط بإفرادها ألزم عليها الاهتمام بهم وبنقتهم وتمكينهم ورفع درجة تحملهم للمسؤولية في مجال إعمالهم على النحو الذي يحقق معه التوافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة، وقد أكدت الدراسة على أهمية الثقة للعامل وتأثيرها على الجانب النفسي له، حيث كلما وثق العامل بزملائه ومشرفيه وإدارته كلما أحس بالراحة النفسية، وكلما زاد اهتمامه بعمله أبدع فيه بما يملك من إمكانيات ومؤهلات.

أصبح التمكين النفسي أمراً في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المتمكنة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية والتي من خلالها تستطيع النجاح. ومن أهم سبل نجاح المنظمات إيجاد ثقة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة فيعبر الموظف عما بداخله من خلال الثقة في زملاء العمل والثقة في المشرفين والثقة في الإدارة العليا، فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر تمكينا، وبما إن العاملين يحملون الثقة في زملائهم وفي مشرفيهم وبأدائهم فان ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والتمكين داخل المنظمات التي يعملون بها. ومن هذا المنطلق يمكن إن نتوصل إلى اثر الثقة التنظيمية في التمكين النفسي : فالثقة في الإدارة العليا لها اثر على التمكين النفسي عن طريق نظر الإدارة بعين الاعتبار مصالح أفراد المنظمة عند اتخاذها القرارات، والتزام الإدارة بقيم أخلاقية في الوصول إلى أهدافها، وبالتالي الاتجاه إلى التركيز على تحقيق التمكين، وكذلك المساهمة في توصيل وتبليغ الثقة بين الزملاء في العمل وأقسام وإدارات المنظمة المختلفة من اجل تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تشجيعهم نفسيا، والاعتراف بمجوداتهم وإعطائهم أهمية لعملهم لزيادة دافعيتهم للعمل .

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول اثر الثقة التنظيمية في التمكين النفسي، وكدراسة حالة العاملين بمديرية أملاك الدولة بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولاً : النتائج .

أ-النتائج النظرية :

- إن التمكين النفسي، لم ينشأ من فراغ، وإنما لأهميته، المتمثلة في تعزيز سلوك المواطنة و ودعم سلوكيات الأفراد العاملين.
- التمكين النفسي لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية، ونتيجة الحتمية لها، تدل على مستوى متقدم وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري، في مؤسسات.
- لا يمكن بأي من أحوال، نجاح فكرة التمكين النفسي، في أي مؤسسة، إذ لم توفر بيئة العمل الملائمة لهم، بتشجيع عملية تمكين الموظفين ويقوي لديهم روح المبادرة، تتوافر لدى الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار.
- الثقة لم تظهر بشكل مفاجئ، وإنما ولدت من رحم التطورات الفكرية الإدارية، ونتيجة الحتمية لها، تدل على مستوى متقدم وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري، في المنظمات.
- لاقت الثقة اهتماما لدى الغرب نظرا لإدراكهم لأهميتها البالغة فهي سلوك تنظيمي واجتماعي ايجابي تعمل على إتمام الوظائف التكاملية وتوفير ميزة التعاون.
- وتقاس الثقة حسب بورتها إلى الثقة في الزملاء، والثقة في المشرفين، والثقة في الإدارة العليا.
- الثقة قد تكون قائمة على المعرفة ، على ملامح شخصية كما تكون قائمة على أسس رسمية وعلى المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.
- أن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر إبداعا عندما يتمكنون من خلال إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الاستقلالية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا ونفسيا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق فرصة للتفكير والإبداع الإداري.
- أن الثقة التنظيمية هي الجزء الأكثر أهمية في المنظمة و إحدى مكوناتها و رأسمها الاجتماعي التنظيمي وهي عنصر أساس في تحقيق فاعلية المنظمة.
- أن خصائص الثقة متعددة المستويات وتعتمد على الاتصال والديناميكية.
- إن مفهوم الثقة التنظيمية يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كالتعاون، وإمكانية التنبؤ، والثوق، والنفوذ والأداء، والثقة الشخصية ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل الثقة.

ب- النتائج التطبيقية

• أظهرت الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة جاءت بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.37) والانحراف المعياري (0.331) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " دائما".

• أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة للثقة التنظيمية السائدة بمديرية أملاك الدولة بسكرة هي على التوالي حسب موسطاتها الحسابية وانحرافاتهما المعيارية:

1- الثقة في زملاء العمل: جاء في المرتبة الأولى وهذا يدل على أن موظفي مديرية أملاك الدولة بسكرة يتمتعون بدرجة من الثقة في زملاء العمل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.74) والانحراف المعياري (0.285)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه عام " دائم".

2-الثقة في المشرفين: وهذا يدل على أنه ليس هناك ثقة كاملة في المشرفين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.28) والانحراف المعياري (0.635). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه عام " أحيانا".

3- الثقة في الإدارة العليا: وهذا يدل على أن ثقة العمال في الإدارة ليست بدرجة كبيرة بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.09) والانحراف المعياري (0.517)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه عام " أحيانا".

- مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.43) والانحراف المعياري (0.306) يشير إلى نسبة قبول "موافق".

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا) في التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

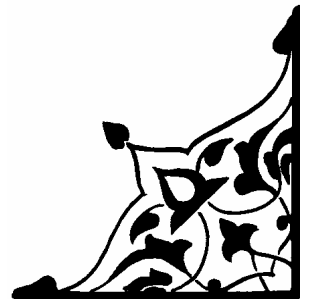
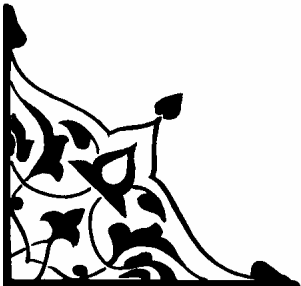
بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات وهي كما يلي:

- يجب على إدارة مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة أن تعمل على تهيئة جو أو بيئة ملائمة لتطبيق التمكين النفسي.
- منح العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة المزيد من الثقة في المشرفين التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم .

- بما أن بعد الثقة في الإدارة جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بالبعدين الآخرين موضع الدراسة. مما يوجب على إدارة مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة إعطاء اهتمامًا أكبر لهذا البعد وذلك عن طريق تقديم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين وسعيها لتوسيع الاتصالات بينها وبين جميع العاملين ومتابعتها للقضايا التي تخص العاملين فيها وتنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها لقراراتها والتزامها بقيم أخلاقية في الوصول إلى أهدافها .
- فيما يخص الاستقلالية يجب على إدارة مديرية أملاك الدولة بسكرة أن تترك حرية الأفراد العاملين بها للرفع من درجة تمكينهم نفسيا.
- عقد اجتماعات وفتح مناقشات بين العاملين والمشرفين وذلك لمعرفة اهتمامات العاملين وتشخيص نقاط القوة والضعف في الإدارة والرفع من درجة تمكينهم نفسيا.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الاردن، عمان، 2006 .
2. المعاني احمد اسماعيل، اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية، الاردن 2008 .
3. مؤيد نعمة الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2011
4. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2006 .

ثانياً:المجلات والدراسات

1. سندس رضويي حوين ، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد ، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد35/2015.
2. محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت- مجلة الادارة والاقتصاد، العدد83/2010.
3. جاكم جبوري، علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل- دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد01/2010.
4. أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مصر، العدد31/2014.
5. موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد32، العدد01/2005.
6. حلا صاحب عبد الستار، دور تبادلية القائد، العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية، بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهاجرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد، العراق، المجلد 20، العدد78.
7. السيد محمود إبراهيم سعد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، العدد81/2013 .
8. نجيب عبد الحميد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة آداب الفراهيدي، العدد19/2014.

9. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2010/01.
10. حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الرياض، 2008.
11. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2010/01.
12. حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان، كلية الرافدين الجامعة، مصر، العدد 2013/32.
13. ابو بكر سالم، دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين في عقود الادمج المهني بولاية الاغواط، مقالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميله، الجزائر. ب، س
14. رياض أبازيد، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلد 24، 2010.
15. برني لطيفة، التمكين الاداري واثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، 2014.
16. مصطفى محمد احمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، 2009.
17. كمال كاظم طاهر الحسني، التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي- دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المتنى-، مجلة المتنى للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 01، 2015.
18. كرين مصطفى خالد تاميدي، اثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الاقسام العلمية في جامعة دهوك، العراق، 2010.

ثالثا: الملتقيات

1. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة (17-18 افريل 2005)

رابعاً: المذكرات

1. -ابو بكر بوسالم، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، برنامج لنيل الماجستير، كلية امارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة ال بييد، العراق، 2010
2. باحدي قدور، بديدة محمد، اثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونطراك قسم التنقيب، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص ادارة اعمالجامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.
3. زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية، بحث تحليلي فيم مركز وزارة التعليم العالي من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2016.
4. عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية- دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص سلوك تنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف، 2014/2013.
5. محمد مفضي عثمان الكساسبة، العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية- دراسة ميدانية على أجهزة الخبرة الأردنية، رسالة الماجستير، الأردن، 1997.
6. مختاري خليدة، سلامي ربيعة، واقع التمكين الوظيفي عند الاطباء والمرضين دراسة ميدانية بمستشفى عميرات بتقوت، مذكرة لنيل اليسانس في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية، ورقلة، 2012/2011
7. مصعب بن عبد الهادي القتامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2009.

خامساً: المقالات

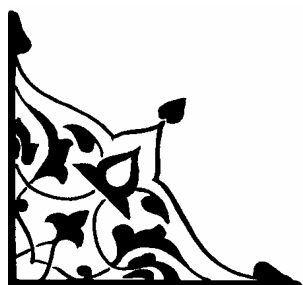
1- مجد خضر، مفهوم التمكين (www.mawdoo3.com/)

المراجع باللغة الإنجليزية

1. K.L, and M, Meredith, Empowering Employee, New York : McGraw-Hill,2000.
2. B, Ginnodo, The Power of Empowerment :What expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, IL Pride, 1997.



الملاحق





إستبيان حول أثر الثقة التنظيمية في التمكين النفسي للعاملين

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين": دراسة حالة مديرية أملاك الدولة – بسكرة-

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم .

الأستاذة المشرفة : برني لطيفة

الباحثة : قرقت سمية

المحور الأول : المعلومات

- ❖ الجنس: ذكر أنثى
- ❖ العمر: أقل من 20 سنة من 20 إلى 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة 41 سنة فما فوق
- ❖ الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
- ❖ المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس مهني
- تقني سامي مهندس شهادات دراسات عليا
- ❖ المسار الوظيفي: نائب مدير رئيس مصلحة عون إداري

المحور الثاني: الثقة التنظيمية

يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار الذي تراه مناسباً لك

الرقم	الثقة التنظيمية	دائماً	أحياناً	نادراً
	الثقة في زملاء العمل			
1.	لا اشعر بخرج عندما اطلب المساعدة من احد زملائي في العمل			
2.	اعرف أن زملائي حريصون على مصالحتي .			
3.	يمكنني الاعتماد على زملائي في أداء المهام المشتركة في العمل.			
4.	أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات			
5.	نطاق الاتصال واسع ومفتوح بيني وبين زملائي في العمل .			
	الثقة في المشرفين			
6.	يتفاعل مشرفي في العمل بسرعة مع العاملين .			
7.	يجب مشرفي في العمل للآخرين ما يجب لنفسه .			
8.	يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع .			
9.	يحترم مشرفي في العمل حقوق العاملين			
10.	يراعي مشرفي في العمل مصالح العاملين			
	الثقة في الإدارة العليا			

			تقدم الإدارة المساعدة والاعون لجميع العاملين .	11
			تسعى الإدارة لتوسيع الاتصالات بينها وبين جميع العاملين	12
			تتابع الإدارة العليا القضايا التي تخص العاملين فيها .	13
			الإدارة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها لقراراتها .	14
			تلتزم الإدارة بقيم أخلاقية في الوصول إلى أهدافها	15

المحور الثالث : التمكين النفسي

يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار الذي تراه مناسباً لك

الرقم	التمكين النفسي	موافق	محايد	غير موافق
	التأثير			
1.	استطيع التأثير على القرارات في مصلحتي .			
2.	اشعر بان لي اثر كبير في تطوير العمل في الإدارة			
3.	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في مصلحتي .			
4.	حققت مساهمتي الأثر الايجابي في تطوير الآخرين في الإدارة			
5.	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الإدارة			
	الجدارة			
6.	لدي الثقة بالنفس والتصميم لانجاز عملي بكفاءة			
7.	لدي ثقة في قدراتي الشخصية لانجاز عملي.			
8.	لدي الخبرة الضرورية لأداء عملي .			
9.	استطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً .			
10.	استطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي .			
11.	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الإدارة .			
	المعنى			
12.	اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم .			
13.	إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي .			
14.	تشعربي الإدارة بأهميتي كعنصر مهم .			
15.	يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية في الإدارة .			
16.	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات أهمية عالية .			
	الاستقلالية			
17.	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي .			
18.	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي .			
19.	ابدي رأيي في الأمور الخاصة في عملي .			

			20. اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي .
			21. استطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك .
			22. تتوفر لي الفرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي .
			23. لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي .

شكرا على تعاونكم