

العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين دراسة تطبيقية

عادل عبد المنعم المسدي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية التجارة - جامعة طنطا

جمهورية مصر العربية

(قدم للنشر في ١٢/١٢/١٤٣١هـ، وقبل للنشر في ١٣/٦/١٤٣٢هـ)

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، فجوة الثقة، الإدراكات التنظيمية، الاعتمادية، الخوافز .
ملخص البحث: استهدفت هذه الدراسة تحديد وقياس العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين وذلك بالتطبيق على شركة غاز مصر - فرع طنطا ، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بشركة غاز مصر - فرع طنطا ، وبلغت عدد الاستمارات المستوفاة ٣٠٣ استمارة ، وقد تمثلت وحدة المعاينة في رؤساء الأقسام (ورديات) ، مشرفين ، عمالة فنية ، وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي Deductive في الدراسة . كما استعان بأسلوب التحليل التمايزي Discriminantal Analysis وذلك لاختبار مدى صحة فروض البحث . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من (إدراكات العدالة التنظيمية ، أساليب تحفيز العاملين ، أسلوب الإدارة المستخدم ، نظم الاتصالات المستخدمة ، درجة الاعتمادية) والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين . ولم تثبت معنوية متغير جودة المعلومات من حيث التأثير على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين .
كما دلت الدراسة على أن أكثر العوامل تأثيرا في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين هي أساليب تحفيز العاملين، يليها إدراكات المرؤوسين للعدالة التنظيمية ، ثم نظم الاتصالات الفعالة، يتبعها درجة الاعتمادية ، وأخيرا أسلوب الإدارة المستخدم .

مقدمة

تعاظم الاهتمام بالثقة التنظيمية نتيجة لما شهده مجال الأعمال من تطورات متلاحقة في السنوات الأخيرة والتي جعلت من الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه أحد مقومات بقاء واستمرار المنظمات في مجال الأعمال، فالمنظمات التي تتمتع بروح الثقة تعتبر بيئة يحرص الجميع على التواجد فيها.

إن توافر الثقة بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم له تأثير كبير على مدى التعاون بينهم، ومدى توحيد جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة. وقد أكدت نتائج الأبحاث التي أجريت في الفترة الأخيرة في مجالات العلاقات الصناعية، وعلم الاجتماع، والاقتصاد على أهمية الثقة التنظيمية كأحد الموارد الاجتماعية في إنجاز الأعمال. فإذا استطاعت الإدارة العليا بالمنظمة كسب ثقة العاملين بها، فإن أولئك الأفراد سيبدلون أقصى جهد من جانبهم لتحقيق النتائج المرغوبة (رفاعي، ٢٠٠٥).

ومن أهم التحديات التي تواجهها الإدارة اليوم بناء الثقة التنظيمية على كافة المستويات للمساهمة في حل العديد من المشكلات التنظيمية، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى إجراء بحوث إضافية لفهم وتفسير علاقات الثقة بين الأفراد والدور الذي تلعبه في رفع مستويات أداء العاملين بالمنظمة وتحسين سلوكياتهم.

لذا يركز هذا البحث على تحديد وقياس العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين وذلك بغرض القضاء على الآثار السلبية لفقدان الثقة بين القائد ومرؤوسيه والتي تتجسد في ضعف الإنتاجية وانخفاض مستويات الأداء. وقد اختار الباحث شركة

غاز مصر - فرع طنطا مجالاً للتطبيق اعتقاداً منه بأن خدمات الغاز الطبيعي تعاني الكثير من المشكلات التنظيمية والتي من نتيجتها القصور في الأداء وضعف الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

أولاً: مشكلة البحث **Research Problem**

تعتبر الثقة العامل الرئيسي في كل التفاعلات الإنسانية، كما أنها حجر الأساس الذي يكون ثقافة المنظمات الكبيرة، وتعمل الثقة على زيادة فعالية العلاقات، كما تساعد على بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير، وتفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد واستثمارها في العمل بصورة تطوعية. (Bondnarczuk, 2009)

وعلى العكس فإن ضعف الثقة بين الأفراد، أو بينهم وبين رؤسائهم يترتب عليه ضعف الأداء، وقلة الانتباه، وتفكك فرق العمل داخل التنظيم، وزيادة حدة الصراعات التنظيمية وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤدي إلى فشل المنظمة وتعجل بخروجها من دائرة الأعمال.

على ضوء ما سبق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تم خلالها إجراء عدة مقابلات مع بعض المسؤولين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركة غاز مصر - فرع طنطا، وذلك للحصول على إجاباتهم على مجموعة من الأسئلة المطروحة عليهم ومن ثم توصل إلى مجموعة من الظواهر السلبية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ١- ضعف الثقة بين القيادات الإدارية ومرؤوسيه، والاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات.
- ٢- قيام معظم العاملين بالشركة بوقفات احتجاجية للمطالبة بتحسين أوضاعهم الوظيفية.

لفرع الشركة بمدينة طنطا فهذا راجع لعامل الوقت والتكاليف ، ولضمان تجانس أفراد مجتمع البحث ، بجانب الالتزام الأدبي بخدمة البيئة المحيطة .

وبالنظر إلى الأدبيات العربية والغربية المتاحة نجد أن هناك مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تناولت أو تعرضت للعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ، ويعد هذا البحث امتداداً لهذا الخط من الأبحاث والدراسات ولكن برؤية مختلفة أهمها مجموعة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) ، بجانب العناصر الأربعة الحديثة في قياس الثقة التنظيمية (المتغير التابع) ، ومجال التطبيق، والعبارات المختارة والمحكمة في قائمة الاستقصاء .

ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة وضع نموذج لبناء الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين في شركة غاز مصر - فرع طنطا. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- ١- التعرف على المتغيرات المؤثرة في الثقة التنظيمية (من خلال ما قدمه الكتاب والباحثون) وذلك من خلال التأصيل النظري للدراسة.
- ٢- التعرف على نماذج قياس الثقة التنظيمية مع تحديد أكثر هذه النماذج ملاءمة للشركة محل الدراسة.
- ٣- الوصول إلى مجموعة من المتغيرات المؤثرة في الثقة التنظيمية، وترتيب تلك المتغيرات من حيث التأثير على الثقة التنظيمية استناداً إلى الدراسة الميدانية.
- ٤- الخروج بنتائج وتوصيات تقنع الإدارة العليا بشركة غاز مصر بأهمية تواجد الثقة التنظيمية بين

٣- الشعور بعدم العدالة خاصة العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية مما أضعف الثقة في قيادات الشركة .

٤- وجود فجوة مالية متسعة بين ما يتقاضاه القيادات بالشركة وما يتقاضاه المرؤوسون مما أدى إلى اتساع فجوة الثقة بينهما .

٥- تشابك المسؤوليات نتيجة للاعتمادية الشديدة بين الأفراد، وهو ما يؤدي إلى تأخير تقديم الخدمة .

٦- صعوبة توزيع مهام العمل داخل الشركة نتيجة عدم توافر الاستقرار الوظيفي لبعض الفنيين والعمال الذين يعملون بعقود مؤقتة أو موسمية .

٧- ضعف وقصور بعض الخدمات المقدمة للمواطنين بسبب عدم وجود أجهزة رقابية لمتابعة التنفيذ.

٨- اهتزاز الثقة بين إدارة الشركة والمستفيدين من الخدمة نتيجة عدم القيام بأعمال الصيانة وزيادة صفوف الانتظار لتوصيل الخدمة.

يتضح من الظواهر السابقة أن مشكلة البحث تكمن في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

ما العوامل اللازم توافرها لبناء الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ؟ وذلك بالتطبيق على شركة غاز مصر - فرع طنطا.

فالغرض من هذا البحث هو تحديد وقياس العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ، وذلك بالتطبيق على شركة غاز مصر . وقد جاء اختيار الباحث لتلك الشركة كمجال تطبيقي لدراسته الميدانية لما تعانیه من مشكلات تتجسد معظمها في عدم توافر الثقة بين القادة والمرؤوسين ، أما اختياره

٤- إمداد المسؤولين بالشركة محل الدراسة بيانات صادقة وموثقة ومستمدة من دراسات ميدانية في البيئة المصرية، تساعدهم على إبراز دور الثقة التنظيمية في زيادة كفاءة وفعالية الشركة.

القسم الأول: الإطار النظري للبحث

ينقسم الإطار النظري للبحث إلى قسمين رئيسيين: يتناول الباحث في القسم الأول منه تعريف الثقة التنظيمية والمفاهيم ذات الصلة وأهمية الثقة التنظيمية، بينما يتناول القسم الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بمجال البحث وذلك على النحو التالي:

أولاً: الثقة التنظيمية والمفاهيم ذات الصلة :

بالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال خاصة في الآونة الأخيرة، إلا أنه مازال هناك جدل كبير وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل للثقة التنظيمية، خاصة وأن البعض يخلط بين مفهوم الثقة التنظيمية وبعض المفاهيم السلوكية الأخرى.

فيري (Jones, 1998) أن الثقة التنظيمية هي توقع حسن النية والكفاءة من الطرف الآخر، حيث أشار إلى أن الثقة التنظيمية أمر حيوي لتنفيذ جميع الأعمال داخل التنظيم وذلك على اعتبار أنها قائمة على العنصر البشري الذي يمثل العنصر الحاكم في أداء المنظمات.

بينما يؤكد (Toway, 2004) على أن الثقة هي حالة من الجاهزية للتواصل التلقائي مع شخص أو شيء ما. وقد وضع (Toway. 2004) نموذجاً للثقة قائماً على ثلاثة عناصر وأطلق عليه مصطلح " بناء الثقة "، وهذه العناصر هي :

القائد ومرؤوسيه لما له من أثر إيجابي على سلوكيات المرؤوسين الوظيفية، الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد، والعامة للمنظمة.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

تكتسب دراسة الثقة التنظيمية أهمية خاصة وذلك لأن الاهتمام بها أصبح ضرورة ملحة تفرضها ظروف التغير في بيئة الأعمال وفي سلوكيات العاملين. لذا يستمد البحث أهميته من خلال الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، فعلى المستوى العلمي يتوقع أن يصل هذا البحث إلى بعض النتائج ذات الفائدة في مجال السلوك التنظيمي بشكل خاص ونظرية التنظيم بشكل عام، كما يستمد البحث أهميته من إلقاء الضوء على بعض المتغيرات الشخصية والبيئية ذات التأثير على الثقة التنظيمية، وهذا من صلب اهتمام الكتاب والباحثين والدارسين في هذا المضمار.

أما على المستوى التطبيقي فيستمد هذا البحث أهميته مما يلي :

١- أنه يقدم للمسؤولين بالشركة محل الدراسة إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بمجموعة من العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية. ومن ثم يمكن لهؤلاء المسؤولين توفير المناخ المناسب الذي يساعد على زيادة تلك الثقة وتوجيهها نحو أداء أفضل.

٢- الاستفادة من مقاييس الثقة التنظيمية التي يشملها البحث في توطيد العلاقة بين الأفراد العاملين وبينهم وبين رؤسائهم.

٣- لفت أنظار المسؤولين بجميع المستويات الإدارية لأهمية زرع الثقة التنظيمية بين صفوف القوى العاملة واعتبارها الأساس في تنفيذ المهام.

١- القدرة على الثقة :

حيث إن :

المصداقية (C) Credibility : وتعنى تنفيذ الوعود المتفق عليها بين الطرفين.

الاعتمادية (R) Reliability : وتعنى كيفية مساعدة القادة لمرؤوسيههم حتى في أبسط الأعمال.

المودة (I) Intimacy (I): وتعنى قيام القائد ببناء علاقات من الود والألفة بينه وبين مرؤوسيه ومحاولة حل مشاكلهم.

المنفعة الذاتية (S) Self Interest (S) : وتعنى تحقيق التوازن بين المنفعة الخاصة (الأهداف الشخصية) والمنفعة العامة (أهداف التنظيم ككل).

وجدير بالذكر أنه لا ينبغي الخلط بين الثقة التنظيمية بمفهومها الشامل والعام وبين الأنواع المختلفة من الثقة التنظيمية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١- الثقة التعاقدية :

هي التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل المتفق عليه (شفهيًا أو كتابيًا) من قبل فرد أو مجموعة أخرى مناط بها تنفيذ هذا العمل ستقوم بتنفيذه بالفعل. فالثقة هنا تركز على السلوك الخارجى + النتائج الملموسة بدلاً من التركيز على الاتجاهات، والمعتقدات، والشعور، والقيم.

٢- الثقة المكشوفة :

تظهر هذه الثقة بصورة علنية أثناء عملية الاتصال وذلك لإظهار المشاعر، والآراء، والقيم للآخرين.

٣- الثقة المهنية :

تراعى الثقة المهنية الالتزامات وتحترم الوعود، فعندما تتوافر هذه الثقة ينصب التركيز على الإنتاج ويتم الابتعاد عن تحقيق المصالح وإدارة الصراع.

وتعني أن تطور قدرات الفرد ورغبته في المخاطرة ومنح ثقته في الآخرين يتوقف على تجاربه ومعاملاته السابقة.

٢- القدرة على إدراك الكفاءة :

ويشترك في هذا العنصر قدرتك و قدرة الآخرين ممن تعمل معهم على إدراك الكفاءة في الأداء المتميز في مواقف وظروف العمل المختلفة.

٣- القدرة على إدراك النوايا :

وتعني قدرتك على إدراك نوايا الطرف الآخر خاصة في الأعمال التي يشترك في تنفيذها طرفان لتحقيق فائدة مشتركة.

بينما اختلف (Donstway, 2007) مع الرأى السابق في كتابه " Build Organizational Trust " حيث أشار إلى أنه لا يوجد تعريف محدد للثقة، كما لا يوجد بناء عملي للثقة يؤهلنا لتصميم وتطبيق علاقات تنظيمية ترفع من مستويات الثقة بين الأفراد (Kimtaegoo, 2008).

في حين أشار (Adams, et al; 2008) إلى أن الثقة هي عبارة عن التوقع الإيجابي للفرد أو المجموعة أو الشركة عن التصرف الأخلاقي والذي يمثله قرارات وتصرفات الطرف الآخر المتمثل في فرد أو مجموعة أو شركة أخرى.

وأخيراً عرف (Shockley, 2009) الثقة على أنها بناء علاقة قوية بين القائد والمرؤوسين ينتج عنها فعل الأشياء كما يجب أن تكون، كما وضع النموذج التالي لقياس الثقة التنظيمية :

$$T = \frac{C + R + I}{S}$$

٤- الثقة الشخصية :

وتعقياً على ما سبق عرضه في القسم الأول من الإطار النظري للبحث فقد استفاد الباحث منه في التعرف على بعض المفاهيم المختلفة للثقة التنظيمية، بجانب التعرف على عناصر بناء الثقة التنظيمية وأنواعها المختلفة ، بالإضافة إلى الوصول إلى مقياس حديث لقياس الثقة التنظيمية وهو المقياس الذي أعده (Shockley" 2009) والذي يحتوي على أربعة متغيرات هي : (المصدقية ، الاعتمادية ، المودة ، المنفعة الذاتية) حيث كون منها معادلة واحدة لقياس الثقة التنظيمية استعارها الباحث منه في قياس المتغير التابع في هذه الدراسة .

تتحقق تلك الثقة عندما تتمتع المحافظة على الوعود والالتزامات باحترام آراء الأطراف الأخرى، وتعتمد الثقة الشخصية على سابق التعامل بين الأطراف.

وأخيراً يؤكد (Galfard, 2006) على أن هناك ستة شروط بتوافرها يتم الاحتفاظ بالثقة التنظيمية وهذه الشروط هي :

- ١- استقامة وأمانة القادة.
- ٢- التعاون مع فريق العمل.
- ٣- مواجهة المخاطر.
- ٤- توافر قنوات اتصال فعالة.
- ٥- وجود رسالة قوية ورؤية واضحة للشركة.
- ٦- النجاح التنظيمي.

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية :

القسم الثاني : الدراسات السابقة

يهدف هذا القسم إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمجال البحث والتي ساعدت الباحث على تحديد وقياس العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

حدد (Fizroy, 2007) المنافع التي تعود على المنظمة نتيجة توافر ثقة تنظيمية بين الأفراد العاملين بها وبينهم وبين رؤسائهم في الآتي :

هذا وقد قام الباحث بتثبيت بعض المتغيرات التي ظهرت له أثناء تناوله للدراسات السابقة والتي اعتقد أنها أقل تأثيراً على الثقة التنظيمية، تاركاً المجال لبحوث أخرى مستقبلية. وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي أتاحت للباحث والتي استخلص منها المتغيرات المستقلة الأساسية لبحثه ، والتي تتمثل في: (إدراكات العدالة التنظيمية ، أساليب تحفيز العاملين، أسلوب الإدارة المستخدم ، نظم الاتصالات ، جودة المعلومات ، درجة الاعتمادية) لذا سيتناول في الجزء التالي الدراسات السابقة التي ربطت بين تلك المتغيرات والثقة التنظيمية على النحو التالي:

- ١- الثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة عملاً متماسكاً وتزيد من إنتاجية العامل وجودته.
- ٢ - تزيد الثقة التنظيمية من ولاء الموظفين للعمل بالمنظمة.
- ٣- تشجع على المناقشات المفتوحة وتقلل من حدة الصراع التنظيمي.
- ٤ - تشجع على الإبداع والابتكار.
- ٥- تخفض من معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل بالمنظمة.
- ٦ - تعمل على زيادة الكفاءة وتحسين أداء العاملين.

وفي دراستها حول معرفة أثر وجود نظام رسمي لتقييم أداء العاملين على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي أجريت على ١٦٠ مديراً في مختلف الأقسام بأحد عشر بنكاً تجارياً بالولايات المتحدة الأمريكية توصل (Hartman & Slapni, 2008) إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية، كما أشارا إلى ضرورة توافر العدالة الإجرائية ونظام فعال للتغذية العكسية أثناء تقييم الأداء الرسمي للعاملين، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على عدالة نظام تقييم الأداء الرسمي للعاملين ويزيد من الثقة التنظيمية لدى المرؤوسين.

وتعقياً على هذه المجموعة من الدراسات فقد استفاد الباحث منها في الوصول إلى متغيرات قياس إدراكات العدالة التنظيمية وهي: (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية)، وقد استخدمها الباحث في تلك الدراسة لقياس مدى صحة الفرض الأول من هذا البحث.

ثانياً: حوافز العمل والثقة التنظيمية:

بالبحث عن طبيعة العلاقة بين حوافز العمل والثقة التنظيمية أجرى (Wany, et al, 2008:819-824) دراستها على عينة مكونة من ٢٠٨ عامل من العاملين بالمستويات الوسطى والدنيا في ١٠ شركات تجارية بهونج كونج، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد التحفيز الإيجابي، سواء بالمكافآت المادية أو الحوافز المعنوية زادت كفاءة العاملين وإقبالهم على العمل ومن ثم زادت ثقتهم في رؤسائهم وفي المنظمات التي يعملون بها.

كما استهدفت دراسة (Bronfman, et al, 2009:686) قياس الأثر المباشر وغير المباشر للمخاطر التنظيمية

أولاً: الدراسات السابقة التي ربطت بين إدراكات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية:

فقد حاولت دراسة (Kim; et al 2008:5162) معرفة أثر تحقيق العدالة التنظيمية على ثقة العاملين بالمنظمات، وقد شملت عينة الدراسة 451 عاملاً يعملون في ٦ فنادق ٥ نجوم بكوريا الجنوبية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة أنواع من العدالة يجب على القائد أن يحققها جميعاً مع مرؤوسيه، وذلك ليكون لدى المرؤوس ثقة في قائده وفي التنظيمات التي يعمل بها ويتحقق لديه روح الولاء والالتفاء التنظيمي وهذه الأنواع هي:

١- العدالة الإجرائية:

وهي تمثل إدراك الفرد لعدالة العمليات التي تشمل توزيع المهام وأعباء العمل والتي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية.

٢- العدالة التوزيعية:

وهي تمثل العدالة في توزيع الموارد والدخول والحوافز بين العاملين، وعدم تفضيل عامل على آخر وتحقيق المساواة بينهم حسب الخبرة والأقدمية والجدارة وليس لاعتبارات شخصية.

٣- العدالة التفاعلية:

تشير إلى شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه، ومدى تقديمه للمعلومات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة مرؤوسيه على حد سواء، إضافة إلى معاملتهم باحترام.

وقد وجدت الدراسة أن القائد الذي يستطيع تحقيق الأنواع الثلاثة للعدالة تزداد ثقة العاملين به وبالمنظمات التي يعملون بها.

وتعقبها على هذه المجموعة من الدراسات فقد استعار الباحث منها متغيرات قياس حوافز العمل والتي تتمثل في : (الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية) ، وقد استخدمها الباحث في دراسته لقياس مدى صحة الفرض الثاني في هذا البحث .

ثالثاً: أسلوب الإدارة المستخدم والثقة التنظيمية :

قامت دراسة (Laschinger, et al, 2005) بهدف قياس أثر تمكين العاملين على الثقة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢٧٣ ممرضة من العاملات بالقطاع الصحي بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تمكين الممرضات في وظائفهن وثقتهن في الإدارة والمستشفيات التي يعملن بها.

وبهدف قياس تأثير فضاظة المدير على ثقة العاملين به أجريت دراسة (Gill, 2007) على عينة مكونة من ٥٤ موظفاً يعملون في منظمات عالية التكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية، فعلى المستوى التنظيمي أثبتت الدراسة وجود علاقة عكسية بين فضاظة المدير وثقة العاملين به، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفضاظة غير الملحوظة أكثر تأثيراً من الفضاظة الحادة على ثقة العاملين بالمدير؛ لأن الفضاظة الحادة تكون متقطعة وليست سلوكاً عاماً. أما على المستوى الشخصي فتوصلت الدراسة إلى نفس النتائج السابقة لكن بمعدلات أعلى؛ لأن العاملين يحكمون عليها بشكل عاطفي لذلك يكونوا أكثر تأثراً بالفضاظة.

وفي دراستها حول قياس أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية والتي أجريت على مديري ورؤساء أقسام ١٤٠ فندق أربعة وخمسة نجوم بأستراليا أكدت دراسة (Patiar & Mia, 2008, 254- 262) على

على الثقة في المنظمات، حيث طبقت تلك الدراسة على عينة مكونة من ٣٥٦ عاملاً من الطبقة الوسطى والدنيا في ٣٠ شركة صناعية بالمكسيك، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين المخاطر والثقة التنظيمية، وعلاقة سلبية مباشرة بين المخاطر والثقة التنظيمية.

حيث أوضحت الدراسة أنه من خلال سؤال العاملين بالمنظمات اتضح أن زيادة المخاطر مثل (مخاطر الحريق، ومخاطر أشعة X ، ومخاطر التعرض للمواد الكيميائية، وغيرها من المخاطر) تؤثر بالسلب على مستوى ولاء وثقة العاملين بالتنظيم، هذا من ناحية الأثر المباشر، أما الأثر غير المباشر فيتمثل في أنه كلما زادت المخاطر يزيد مستوى المنافع في الأمد الطويل وكلما زاد العائد من المخاطرة زاد مستوى الولاء والانتفاء وثقة العاملين بالتنظيم. أى أنه بوجود المخاطر في المدى القصير تقل الثقة (أثر مباشر) ولكن بزيادة العائد على المدى الطويل تزيد ثقة العاملين في المنظمة (أثر غير مباشر) حيث إن زيادة العائد تزيد من الرواتب والحوافز فيزيد من مستوى الثقة على المدى الطويل.

وأخيراً أجريت دراسة (Rigdon, 2009) على عينة مكونة من ٢٠٠ عامل من العاملين بالطبقة الوسطى والدنيا في ١٥ شركة صناعية بولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف معرفة العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والثقة التنظيمية. حيث وجدت الدراسة أنه في حالة زيادة إنتاجية العامل أو قيامه بالعمل وقتاً إضافياً فإنه يحصل على حوافز مادية ومعنوية تشجعه على القيام والاستمرار في العمل وتحسين أدائه ومن ثم تزيد دافعيته للعمل وثقته في المنظمة التي يعمل بها.

التنظيمية، حيث أجريت تلك الدراسة على ٣٢٢ موظف من حملة المؤهلات العليا وفوق العليا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر مهارات الاتصال عند المدير تخلق علاقة قوية بينه وبين مرؤوسيه، وتدعم الثقة بينهما، وأشارت الدراسة إلى أن الاتصال المباشر (Face to Face) بين الرئيس ومرؤوسيه مازال أكثر النظم الاتصالية فعالية وتأثيراً على الموظفين.

كذلك قامت دراسة (Hill, et al, 2008:187-201) بهدف معرفة أثر الاتصال الإلكتروني على الثقة التنظيمية، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة من ٢٠٨ عامل من العاملين بالإدارات الوسطى في ٧ شركات تعمل في مجال الكمبيوتر بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال الإلكتروني والثقة التنظيمية، حيث إن توافر الاتصال الإلكتروني يسهل العمل للعاملين ويجعل من السهل عليهم التواصل مع بعضهم البعض بدلاً من إجراءات الاتصال المطولة والروتينية في طرق الاتصال التقليدية مما يؤدي إلى تحفيز هؤلاء العاملين وتوفير الوقت والجهد المبذول في العمل ويرفع من الروح المعنوية لديهم ويزيد من إقبالهم على العمل وثقتهم به.

بينما قدمت دراسة (Yamaguchi, 2009:21-31) الدليل على أن الاتصال التنظيمي الفعال يؤثر إيجابياً على الثقة التنظيمية، وذلك من خلال دراسته التي طبقت على عينة مقدارها ٤١٧ عامل من الطبقة الوسطى والدنيا بمجموعة شركات يابانية صناعية، ٥٩١ عامل مماثل بمجموعة شركات أخرى أمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الفعالة تعمل على زيادة عدد

وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية (وهي نمط القيادة التي يحاول فيها القائد تشجيع مرؤوسيه على رفع كفاءتهم وزيادة معدلات أدائهم لتفوق المستوى المطلوب وتوحد مصالحهم الشخصية مع مصلحة العمل) والثقة التنظيمية، كما أثبتت الدراسة أن قيام القادة بالسماح لمرؤوسيهم بالتمكين الوظيفي يزيد من كفاءتهم وثقتهم برؤسائهم والمنظمة ككل.

كما اهتمت دراسة (Velezetal, et al; 2008: 968-) بمعرفة أثر الرقابة الإدارية على الثقة التنظيمية، حيث طبقت تلك الدراسة على ١٣٩ عاملاً من الطبقة الوسطى في إحدى عشرة شركة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه كلما توافر أربعة متغيرات هي (المتابعة، والمراجعة، التفتيش، والتقييم) في نظام الرقابة الإدارية بفعالية وعدالة في التنفيذ أصبح نظام الرقابة دقيقاً وفعالاً وعادلاً في التعامل مع العاملين وبالتالي زادت الثقة في نفوس العاملين وزاد إخلاصهم للمنظمة التي يعملون بها.

وتعقيباً على هذه المجموعة من الدراسات فقد استعان الباحث في دراسته بمتغيرات قياس أسلوب الإدارة المستخدم الذي استخدمته هذه المجموعة من الدراسات والمتمثل في: (مدى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، تمكين العاملين، الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين) وقد استخدمها الباحث في قياس مدى صحة الفرض الثالث من هذا البحث.

رابعاً: نظم الاتصالات والثقة التنظيمية:

فمن طبيعة العلاقة بين الاتصالات الإدارية والثقة التنظيمية استهدفت دراسة (Mishra, 2007) معرفة تأثير مهارة الاتصال عند المدير على الثقة

وتعقياً على هذه المجموعة من الدراسات فقد توصل الباحث منها إلى متغيرات قياس جودة المعلومات والتي تتمثل في : (مدى توافر المعلومات ، مدى ملاءمة المعلومات ، توقيت الحصول على المعلومة، التغذية العكسية للمعلومات)، وقد استخدمها الباحث في دراسته لقياس مدى صحة الفرض الخامس في هذا البحث.

سادساً: درجة الاعتمادية والثقة التنظيمية :

قام (Chen, et al, 2007: 655-664) بدراسة تأثير العمل الفريقي على الكفاءة التنظيمية، حيث أجريت الدراسة على ٣٠ مشروع إداري بعشر منشآت في منطقة Beijing بالصين، وقد أكدت نتائج الدراسة على أن العمل الفريقي وزيادة درجة التعاون بين المرؤوسين سوف يؤثر إيجابياً على الكفاءة التنظيمية كمكون من مكونات الثقة التنظيمية.

بينما حاولت دراسة (Pinto, et al, 2008) معرفة أثر بعض العوامل (المتغيرات) مثل الاعتمادية والكفاءة في أداء المهام على الثقة التنظيمية، حيث تمثلت عينة الدراسة في ١٥٠ مفردة (٧٥ مالك، ٧٥ متعاقد) في ٤٤ مشروع كبير في مجال الإنشاءات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن توافر الاعتمادية بين الأفراد أو بين الأقسام سترتب عليها علاقة إيجابية بين العاملين داخل المشروع مما يؤثر بالإيجاب على الثقة التنظيمية.

وتعقياً على هذه المجموعة من الدراسات فقد استعار الباحث منها متغيرات قياس درجة الاعتمادية والمتمثلة في : (اعتمادية تنفيذ المهام بين الأفراد ، اعتمادية تنفيذ المهام بين الأقسام والإدارات ، التعاون والعمل

المراكز التي تتخذ القرارات وتعمل على تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل، ويترتب على ذلك تدعيم الثقة بين العاملين في المنظمة في ظل توافر العدالة الإجرائية.

وتعقياً على هذه المجموعة من الدراسات فقد استفاد الباحث منها في الوصول إلى متغيرات قياس نظم الاتصالات الفعالة وهي : (قنوات الاتصال، مهارات الاتصال ، الاتصال الإلكتروني) ، وقد استخدمها الباحث في تلك الدراسة لقياس مدى صحة الفرض الرابع في هذا البحث .

خامساً: جودة المعلومات والثقة التنظيمية :

أسفرت دراسة (Lixin, et al, 2008:39-71) والتي أجريت على عينة قوامها ٤٤٣ عامل يعملون في ٢٠ مصنعا بالولايات المتحدة الأمريكية عن وجود علاقة طردية بين إدخال الحاسب الآلي في العمل والثقة التنظيمية، حيث إن استخدام الحاسب الآلي يقلل من مستوى الأخطاء في العمل، كما يقلل من مستوى المخاطر ويزيد من ثقة العاملين بالمنظمة.

بينما استهدفت دراسة (Rennecker & Godwin, 2005: 1-26) قياس أثر وجود نظام متكامل للمعلومات على دوافع العاملين وأدائهم وثقتهم بالمنظمة، وقد طبقت الدراسة على عينة من شركات الإعلام بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن توافر قاعدة من المعلومات مبنية على أسس سليمة من حيث (ملاءمة المعلومة، ودقتها، وتوقيتها، وتكلفة الحصول عليها)، يساعد على زيادة الثقة التنظيمية بين القادة والمرؤوسين.

- والاعتمادية - والمودة - والمنفعة الذاتية) وذلك لأول مرة في البحوث العربية ، وذلك بالاعتماد على معادلة (Shockley,2009) .

منهجية البحث

أولاً: فروض البحث:

في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة فروض البحث التالية تمهيداً لاختبارها إحصائياً:

١- تؤثر إدراكات العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

٢- تؤثر أساليب التحفيز المستخدمة تأثيراً معنوياً إيجابياً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

٣- يؤثر أسلوب الإدارة المستخدم تأثيراً معنوياً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

٤- تؤثر نظم الاتصالات الفعالة تأثيراً معنوياً إيجابياً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

٥- تؤثر جودة المعلومات تأثيراً معنوياً إيجابياً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

٦- تؤثر درجة الاعتمادية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

ثانياً: متغيرات البحث:

تتأثر الثقة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات المستنتجة من مشكلة البحث وأهدافه والإطار النظري للبحث والدراسات السابقة وهذه المتغيرات هي: إدراكات العدالة التنظيمية، وأساليب التحفيز المستخدمة، وأسلوب الإدارة المستخدم، ونظم الاتصالات، وجودة المعلومات، ودرجة الاعتمادية. وقد تم اختيار تلك العوامل في

الفريقي) ، وقد استخدمها الباحث في دراسته لقياس مدى صحة الفرض السادس في هذا البحث .

التعليق على الدراسات السابقة:

١- أبرزت الدراسات السابقة التي أُتيحت للباحث أهمية توافر الثقة التنظيمية بين الأفراد، وبينهم وبين رؤسائهم، وذلك على اعتبار أن تلك الثقة من أهم العوامل المؤثرة في جوانب العمل المختلفة بالمنظمة.

٢- ركزت معظم الدراسات السابقة على قياس متغير واحد فقط في علاقته بالثقة التنظيمية، في حين تتعرض الدراسة الحالية لمجموعة من المتغيرات تتمثل في (إدراكات العدالة التنظيمية - أساليب تحفيز الأفراد - أسلوب الإدارة المستخدم - نظم الاتصالات - جودة المعلومات - درجة الاعتمادية) وذلك من حيث علاقتها بالثقة التنظيمية.

٣- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن حيث الهدف ركزت هذه الدراسة على تجميع أكبر عدد من المتغيرات ذات التأثير على الثقة التنظيمية وذلك من خلال وضع نموذج مقترح للعلاقة بينهما. أما من حيث المجال فتختلف تلك الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تركز على دراسة الثقة التنظيمية في الهيئة المصرية العامة للبترول ممثلة في شركة غاز مصر للغاز الطبيعي بمدينة طنطا، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي الذي يخدم شريحة كبيرة جداً من المواطنين.

انفردت تلك الدراسة بوضع نموذج لقياس الثقة التنظيمية يتكون من أربعة متغيرات هي (المصادقية

القياس بالاستناد إلى دراسة (Kim, et al; 2008) ، ودراسة (Yamaguchi; 2009) ، ودراسة (Lixin, et al; 2008) ، ودراسة (Wany, et al; 2008) ، ودراسة (Gill; 2007) ، ودراسة (Chen, et al; 2007) ، ودراسة (Pinto, et al; 2008) ويصور (Patiar & Mia; 2009) ، ودراسة (Hill, et al, 2008) ، ودراسة

الجدول التالي هذه العوامل ومتغيرات قياسها كما يلي :

الجدول رقم (١). "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومتغيرات قياسها"

العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية	المتغيرات المختارة للقياس
١- إدراكات العدالة التنظيمية.	إدراكات العدالة الإجرائية- إدراكات العدالة التوزيعية- إدراكات العدالة التفاعلية.
٢- أساليب تحفيز العاملين.	الحوافز المادية - الحوافز المعنوية.
٣- أسلوب الإدارة المستخدم.	مدى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات - تمكين العاملين - الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين .
٤- نظم الاتصالات.	قنوات الاتصال - مهارات الاتصال - الاتصال الإلكتروني.
٥- جودة المعلومات.	مدى توافر المعلومات - مدى ملاءمة المعلومات - توقيت الحصول على المعلومة - التغذية العكسية للمعلومات.
٦- درجة الاعتمادية.	اعتمادية تنفيذ المهام بين الأفراد - اعتمادية تنفيذ المهام بين الأقسام والإدارات - التعاون والعمل الفريقي.

وقد قام الباحث بإجراء تعديل على بعض العبارات التي استخدمها (Shockley, 2009) حتى تتلاءم مع طبيعة البحث وذلك بإعادة هيكلة بعض العبارات بحذف بعضها التي يعتقد الباحث أنها مكررة، ودمج أخرى لزيادة فاعلية المقياس لتكون في مجموعها ثلاثة عشرة عبارة.

ثالثاً: منهج البحث وأساليبه :

١ - منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي

ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين :

بعد تحديد المتغيرات المستقلة المتمثلة في مجموعة من العناصر التي يعتقد أنها تؤثر على الثقة التنظيمية، يتناول الباحث كيفية قياس المتغير التابع (الثقة التنظيمية) معتمداً في ذلك على مقياس (Shockley, 2009) الذي وضع نموذجاً يتكون من أربعة متغيرات هي (المصدقية - الاعتمادية - المودة - المنفعة الذاتية) لقياس الثقة التنظيمية.

أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. وتنقسم أسئلة قائمة الاستقصاء إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويضم مجموعة أسئلة البيانات الأولية وهي تمثل أسئلة التصنيف الأساسية للتعرف على خصائص العينة.

القسم الثاني: (أ) ويشمل مجموعة أسئلة البيانات التخصصية وعددها (٦٢) سؤالاً وهي صلب وجوهر القائمة وذلك لقياس مجموعة المتغيرات المستقلة. (ب) ويحتوي على مجموعة أسئلة تخصصية وعددها (١٣) سؤالاً وذلك وفقاً لنموذج (Shockley, 2009) الذي أعده لقياس الثقة التنظيمية (المتغير التابع).

ويلاحظ أنه لم تتم الإشارة إلى هذه الأقسام أو المجموعات في صلب القائمة حتى لا تدفع المستقصي منهم إلى التحيز عند تقدير الإجابة أمام كل سؤال. وبصورة أكثر تفصيلاً يوضح الجدول التالي متغيرات البحث الأساسية وعناصر قياسها ورموز أسئلتها التي تعكسها قائمة الاستقصاء.

Deductive الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، أي أن تلك الدراسة سوف تتجه من العام إلى الخاص (وبما يعني الاعتماد على قوانين عامة وتطبيقها في مواقف خاصة)، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لاختبار صحة الفروض باستخدام المقاييس الإحصائية، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية. (Sekaran; 2002)

٢- أساليب البحث:
أ) الأسلوب المكتبي:

يعتمد هذا الأسلوب على القيام بمراجعة ودراسة الكتب والبحوث المرتبطة بموضوع البحث، وكذلك زيارة المواقع الإلكترونية التي تعرضت لموضوع البحث، وذلك بهدف تحديد الإطار النظري للبحث، وإعداد قائمة الاستقصاء المستخدمة في جمع البيانات الميدانية اللازمة.

ب) الأسلوب الميداني:

يعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة المختارين بطريقة عشوائية عن طريق قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض.

رابعاً: قائمة الاستقصاء:

تحتوي قائمة الاستقصاء على ٧٥ سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على

الجدول رقم (٢). "ترميز متغيرات البحث الأساسية وعناصر قياسها"

المتغيرات المستقلة	رمز (G)	عناصر قياس المتغيرات المستقلة	رمز	حدود الأسئلة
١- إدراكات العدالة التنظيمية	G1	- إدراكات العدالة الإجرائية. - إدراكات العدالة التوزيعية. - إدراكات العدالة التفاعلية.	X1 X2 X3	٣-١ ٦-٤ ٩-٧
٢- أساليب تحفيز العاملين	G2	- الحوافز المادية. - الحوافز المعنوية.	X4 X5	١٢-١٠ ١٦-١٣
٣- أسلوب الإدارة المستخدم	G3	- مدى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات. - تمكين العاملين. - الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.	X6 X7 X8	٢٠-١٧ ٢٥-٢١ ٢٩-٢٦
٤- نظم الاتصالات	G4	- قنوات الاتصال. - مهارات الاتصال. - الاتصال الإلكتروني.	X9 X10 X11	٣٢-٣٠ ٣٥-٣٣ ٣٩-٣٦
٥- جودة المعلومات	G5	- مدى توافر المعلومات. - مدى ملاءمة المعلومات. - توقيت الحصول على المعلومة. - التغذية العكسية للمعلومات.	X12 X13 X14 X15	٤٣-٤٠ ٤٦-٤٤ ٤٩-٤٧ ٥٢-٥٠
٦- درجة الاعتمادية	G6	- اعتمادية تنفيذ المهام بين الأفراد. - اعتمادية تنفيذ المهام بين الأقسام والإدارات. - التعاون والعمل الفريقي.	X16 X17 X18	٥٥-٥٣ ٥٨-٥٦ ٦٢-٥٩
المتغير التابع	رمز	عناصر قياس المتغير التابع	رمز	حدود الأسئلة
الثقة التنظيمية	Y	- المصادقية. - الاعتمادية. - المودة. - المنفعة الذاتية.	Y1 Y2 Y3 Y4	٦٥-٦٣ ٦٨-٦٦ ٧١-٦٩ ٧٥-٧٢

٢- حدود بشرية :

مثل جمهور البحث عينة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية، ويمثل هذه المستويات وظائف (رؤساء أقسام - مشرفين - عمالة فنية) وقد تم استبعاد المديرين في الإدارة العليا، والخدمات المعاونة على اعتبار أنهم ممن لا يشملهم البحث.

٣- حدود موضوعية :

ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستتجة من الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة المتاحة والتي يعتقد الباحث أن لها علاقة وثيقة ومؤثرة على الثقة التنظيمية، تاركاً متغيرات أخرى ربما يكون لها أثر على الثقة التنظيمية، والتي ظهرت للباحث أثناء مراجعته للإطار النظري والدراسات السابقة مثل: (المخاطر التنظيمية ، فظاظة المدير ، القيادة التحويلية، وجود موقع إلكتروني للشركة ، أنماط المديرين الشخصية ... إلخ) وذلك بسبب اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية.

٤- حدود بحثية :

على الرغم من قيام الباحث بجمع البيانات الأولية من أفراد العينة المستقصى منهم، وذلك بهدف التعرف على خصائص العينة ، إلا أنه لم يستعن بها داخل هذه الدراسة نظراً لعدم احتواء فروض البحث أو متغيراته على البيانات الديموجرافية لأفراد العينة ، ومن ثم فليس هناك أي استفادة من تلك البيانات داخل نطاق البحث ، وقد اكتفى الباحث بتوصيف مفردات العينة للتعرف على خصائصها ، والتأكد من مدى ملاءمة مفردات العينة المختارة لطبيعة هذا البحث .

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة طنطا، ومجموعة من المسؤولين بشركة غاز مصر للغاز الطبيعي بمدينة طنطا، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، بالإضافة إلى شموليتها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي السليم. وقد تم استخدام مقياس ليكرت «الخماسي» بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح بين (٠ - ٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات. وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس، حيث يعني الرقم (٠) عدم الأهمية أو الحدوث على الإطلاق، بينما يعني الرقم (٥) أن الأهمية بالغة أو الحدوث مؤكد .

(مرفق ضمن ملاحق البحث صورة من قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات الخاصة بهذا البحث).

خامساً : حدود البحث :

تنقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية، وحدود بشرية، وحدود موضوعية ، وحدود بحثية كما يلي :

١- حدود تطبيقية :

تقتصر الدراسة التطبيقية على شركة غاز مصر - فرع طنطا، وقد أبدت الشركة رغبتها في التعاون مع الباحث إيماناً منها بضرورة حل المشكلات التنظيمية وتقديم خدمة متميزة لمواطني المدينة. ويعتقد الباحث أن تلك الشركة بمدينة طنطا هي مجال خصب لإجراء دراسته الميدانية، كما أنها تعد بيئة مناسبة تتفق وطبيعة هذا البحث، بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة سوف تخدم البيئة المحيطة بما يعكس الدور الحيوي للجامعة في علاقتها بالمجتمع المحلي.

سادساً : مجتمع وعينة البحث :

$d = 5\%$ مستوى المعنوية.

وتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالي لمجتمع البحث، تم التوصل إلى الحجم الإجمالي للعينة (n) من جميع المستويات الإدارية الممثلة بالعينة، حيث بلغ عددهم (٣٨٤ مفردة). كما تم توزيع العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية توزيعاً متناسباً في جميع المستويات السابقة بحيث يكون نصيب كل مستوى في العينة وفقاً لنسبة عدد العاملين في هذا المستوى الإداري تبعاً للمعادلة التالية: (عبد السلام، ١٩٩٦: ٢٢١)

$$\text{حجم العينة في طبقة معينة} = \frac{\text{حجم العينة الكلي} \times \text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

والجدول التالي يوضح حجم مجتمع البحث والعينة وتوزيع استجابة العينة والردود الصحيحة وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة :

تم إجراء هذه الدراسة على العاملين بالطبقة الوسطى والتنفيذية بشركة غاز مصر بمدينة طنطا، حيث يتكون مجتمع البحث (*) من رؤساء الأقسام (الورديات) وعددهم (٣٤ مفردة)، والمشرفين وعددهم (١٠٨ مفردة)، والعمال الفنية التنفيذية وعددهم (٦٩١ مفردة)، مما يعني أن الحجم الإجمالي لمجتمع البحث يبلغ (٨٣٣ مفردة). وقد تم تحديد أقصى حجم عينة يمكن أخذه لتقدير النسبة في المجتمع باستخدام المعادلة التالية: (أبو عمه، وآخرون، ١٩٩٥: ١١٧).

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

حيث إن:

$n <$ حجم العينة.

$z = 1,96$ وهي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥٪ بجدول التوزيع الطبيعي.

$p = 50\%$ نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع.

$q =$ النسبة المكتملة لنسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع.

الجدول رقم (٣). «حجم مجتمع البحث والعينة وتوزيع استجابة العينة والردود الصحيحة وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة».

الإجمالي		عمال فنية		مشرف		رئيس قسم (وردية)		بيان
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
٨٣٣	١٠٠٪	٦٩١	١٠٠٪	١٠٨	١٠٠٪	٣٤	١٠٠٪	مجتمع عينة الردود الصحيحة
٣٨٤	٤٦٪	٣١٩	٤٦٪	٤٩	٤٦٪	١٦	٤٦٪	
٣٠٣	٣٦٪	٢٦١	٣٦٪	٣٢	٣٦٪	١٠	٣٦٪	

(*) المصدر : سجلات شئون العاملين بشركة غاز مصر للغاز الطبيعي بطنطا.

الممكنة، كما نحصل على الارتباط التعددي Canonical Correlation والذي يقيس الارتباط المشترك بين جميع المتغيرات الداخلة في النموذج، بالإضافة إلى المقياس الإحصائي Wilks' Lambda والذي يمكن اختباره باستخدام توزيع كاي² للحكم على معنوية كل نموذج من النماذج الداخلة في التحليل وأخيراً يفيد التحليل التمايزي في معرفة معامل التأثير لكل متغير مستقل من حيث علاقته بالمتغير التابع والذي بموجبه يمكن تحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع حيث يتميز هذا التحليل بأنه يرتب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها من حيث علاقتها بالمتغير التابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتناول الباحث في هذا الجزء اختبارات فروض البحث وملخص لأهم نتائج اختبارات الفروض وأهم التوصيات المقترحة على النحو التالي:

أولاً: اختبارات فروض البحث:

في ضوء أهمية وأهداف البحث السابقة تناول الباحث البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلى أي مدى تؤثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على الثقة التنظيمية وذلك في شركة غاز مصر - فرع طنطا. ومن هنا فقد صيغ الفرض الأول على النحو التالي:

«تؤثر إدراكات العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمروّسين»
وقد استخدم الباحث أسلوب التحليل التمايزي Discriminantal Analysis لاختبار مدى صحة هذا الفرض مستخدماً معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y = B1X1 + B2X2 + B3X3$$

ويوضح الجدول السابق أنه قد تم توزيع ٣٨٤ استمارة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من جميع الفئات الوظيفية الممثلة في العينة، وقد بلغ عدد الاستمارات المستوفاة والتي تم معالجتها إحصائياً ٣٠٣ استمارة بنسبة ٧٩٪ من حجم العينة.

سابعاً: معالجة وتحليل البيانات:

بعد وصول قوائم الاستقصاء تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي كما تم التأكد من سلامة الترميز (Coding) لجميع أسئلة البحث. وبالتالي فقد تم مراجعة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات العينة عن طريق الحاسب الآلي وقد تم استخدام برنامج "SPSS" في عمليات التحليل الإحصائي بإجراء التحليل التمايزي Discriminantal Analysis لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (المشار إليها سابقاً) على المتغير التابع (الثقة التنظيمية) ويتميز هذا التحليل عن تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression في الآتي:

١- أنه يبحث في كل العلاقات الممكنة التي تجمع بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة ويحدد أكثر هذه العلاقات (الدوال) معنوية ومقدار ما تفسره من تغيرات في المتغير التابع.

٢- أنه يعتمد على التحليل الإحصائي المتعدد والقائم على أساس التغيرات المشتركة بين جميع المتغيرات الداخلة في النموذج في آن واحد وهو بذلك صورة متقدمة من تحليل الانحدار.

بالإضافة إلى ما سبق يفيد التحليل التمايزي Discriminantal Analysis في التوصل إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع والتي تفسرها كل دالة من الدوال

$$B1, B2, B3 > 0$$

وبإجراء التحليل التمايزي Discriminantal Analysis على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

وبالرجوع للفرض الأول يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدراكات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

الجدول رقم (٤). «العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية».

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال	
				الإحصاءات	
	٠,١٪	٠,٣٪	٩٩,٦٪	نسبة التباين (التغير)	
	٣٪	٥,٧٪	٧١,٤٪	الارتباط التعددي	
	٠,٠٠٣	٠,٥٠٨	٠,٤٨٨	اختبار النماذج:	
	٠,٢٧٦	١,٢٤٤	٢١٤,٣٩٤	Wilks' Lambda مقياس	
	٠,٦٠٠	٠,٨٧١	صفر	X^2	
				مستوى المعنوية	
				معاملات المتغيرات المستقلة (إدراكات العدالة التنظيمية)	
١	٠,٧١٧	٠,٥٧٤-	٠,٥٠٧	إدراكات العدالة الإجرائية. (X_1)	
٣	٠,٤٤٠	١,٢٣١	٠,٢٨٨	إدراكات العدالة التوزيعية. (X_2)	
٢	١,٠٣٩-	٠,٦٤٥-	٠,٥٠٥	إدراكات العدالة التفاعلية. (X_3)	

٢١٤,٣٩٤ تبلغ X^2 وقيمة Wilks' Lambda ٠,٤٨٨، وذلك عند مستوى معنوية (صفر) أما باقى الدوال فهي غير معنوية.

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تؤكد صحة الفرض الأول والذي يعبر عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدراكات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، حيث إن معامل الارتباط التعددي طردي بين إدراكات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات

يتضح من الجدول السابق أن التحليل التمايزي الذي يربط المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3) بالمتغير التابع (Y) أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال حيث إنها تعتبر مسؤولة عن ٩٩,٦٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية) وذلك بارتباط تعددي بلغت نسبته ٧١,٤٪، أما الدالتان الثانية والثالثة معاً فتعتبران مسؤولتين عن ٠,٤٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية). وتعتبر الدالة الأولى فقط معنوية حيث بلغت قيمة الإحصاء

التمييزي Discriminantal Analysis لاختبار مدى صحة الفرض الثاني مستخدماً معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y = B_4 X_4 + B_5 X_5$$

وبالعودة للفرض الثاني يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين أساليب تحفيز العاملين والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_4, B_5 > 0$$

وبتطبيق التحليل التمايزي على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 البالغة ٣٩٤, ٢١٤ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الأول. كما تشير النتائج إلى أن إدراكات المرؤوسين للعدالة الإجرائية يأتي في مقدمة العناصر التي تعكس إدراكات العدالة التنظيمية تأثيراً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، يليها إدراكات المرؤوسين للعدالة التفاعلية وأخيراً إدراكات المرؤوسين للعدالة التوزيعية. ومن ثم تصبح معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = .507X_1 + .288X_2 + .505X_3$$

وقد اعتمد الباحث على أسلوب التحليل

الجدول رقم (٥). «العلاقة بين أساليب تحفيز العاملين والثقة التنظيمية»

الترتيب	الثانية	الأولى	الدوال
	٠,٣%	٩٩,٧%	الإحصاءات
	٠,٦%	٧٧,٢%	نسبة التباين (التغير)
			الارتباط التعددي
			اختبار النماذج:
	٠,٥٩٤	٠,٤٠٢	Lambda < Wilks > مقياس
	١,٢٥٣	٢٧٢,١٣٥	X^2
	٠,٥٣٥	صفر	مستوى المعنوية
			معاملات المتغيرات المستقلة (أساليب تحفيز العاملين)
٢	٠,٨٧٤	٠,٥٠٠	الحوافز المادية (X_4)
١	٠,٦٠٠-	٠,٨٠٩	الحوافز المعنوية (X_5)

حيث إنها تعتبر مسؤولة عن ٩٩,٧% من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية) وذلك بارتباط تعددي بلغت نسبته ٧٧,٢%، أما الدالة الثانية فتعتبر مسؤولة عن ٠,٣% من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية). هذا وتعتبر الدالة الأولى معنوية، حيث

يشير الجدول السابق إلى أن التحليل التمايزي الذي يربط المتغيرات المستقلة (X_4, X_5) بالمتغير التابع (Y) قد أسفر عن وجود علاقيتين (دالتين) إحصائيتين بين المتغيرين المستقلين المشار إليهما بالجدول السابق والمتغير التابع وتعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال

الفرض الثاني. وقد أظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على الثقة التنظيمية من الحوافز المادية، ومن ثم تصبح معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = .500X_4 + .809X_5$$

وبإجراء التحليل التمايزي Discriminantal Analysis

لاختبار مدى صحة الفرض الثالث إستخدم الباحث معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y = B_6X_6 + B_7X_7 + B_8X_8$$

وبالرجوع للفرض الثالث يتبين وجود علاقة تأثيرية بين أسلوب الإدارة المستخدم والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_6, B_7, B_8 \neq 0$$

وبتطبيق التحليل التمايزي على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

بلغت قيمة الإحصاء Wilks' Lambda ٤٠٢,٠، وقيمة X^2 هي ١٣٥, ٢٧٢ وذلك عند مستوى معنوية (صفر)، في حين أن الدالة الثانية غير معنوية.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الثاني والذي يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين أساليب تحفيز العاملين والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، حيث إن معامل الارتباط التعددي طردي قوي بين أساليب تحفيز العاملين والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 التي تبلغ ١٣٥, ٢٧٢ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن

الجدول رقم (٦). «العلاقة بين أسلوب الإدارة المستخدم والثقة التنظيمية».

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الإحصاءات	
				الدوال	
	١,٤ %	٣,٢ %	٩٥,٤ %	نسبة التباين (التغير)	
	١١,٤ %	١٧,٢ %	٦٨,٩ %	الارتباط التعددي	
	٠,٠٢٩	٠,٤٥٥	٠,٥٠٣	اختبار النماذج:	
	٣,٩١١	١٢,٨٥٨	٢٠٥,٣٦٥	Wilks' Lambda مقياس	
	٠,٠٤٨	٠,٠١٢	صفر	X^2	
				مستوى المعنوية	
				معاملات المتغيرات المستقلة (أسلوب الإدارة المستخدم)	
١	٠,٣٧٧	٠,٧٢٩-	٠,٧٠٣	مدى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات. (X_6)	
٢	٠,٩٣٨-	٠,٤٤٢	٠,٣٥٧	تمكين العاملين. (X_7)	
٣	٠,٦٦٦	٠,٧٢٠	٠,٢٩٨	الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين. (X_8)	

قد أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة الداخلة في هذا النموذج والمتغير التابع،

يبين الجدول السابق أن التحليل التمايزي الذي يربط المتغيرات المستقلة (X_6, X_7, X_8) بالمتغير التابع (Y)

قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الثالث للبحث. وقد أثبتت النتائج أن أكثر أساليب الإدارة المستخدمة تأثيراً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين هي مدى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، يليها تمكين العاملين في وظائفهم، وأخيراً الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين. ومن ثم تصبغ معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = .703X_6 + .357X_7 + .298X_8$$

وقد استعان الباحث بأسلوب التحليل التمايزي لاختبار مدى صحة الفرض الرابع مستخدماً معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y = B_9X_9 + B_{10}X_{10} + B_{11}X_{11}$$

وبالرجوع للفرض الرابع يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين نظم الاتصالات والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_9, B_{10}, B_{11} > 0$$

ويجاء التحليل التمايزي على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

وتعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال حيث أنها تعتبر مسؤولة عن ٤, ٩٥٪ من التغير في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين). وذلك بارتباط تعددي بلغت نسبته ٩, ٦٨٪، أما الدالتان الثانية والثالثة فتعتبرتا مسؤولتين عن ٦, ٤٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين). هذا وتعتبر الدوال الثلاثة معنوية بمستويات (صفر)، (٠, ٠١٢)، (٠, ٠٤٨) على التوالي، ولكن تعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال حيث بلغت قيمة الإحصاء λ Wilks 0.503، وقيمة X^2 205.365.

كما يؤكد الجدول السابق على صحة الفرض الثالث والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية بين أسلوب الإدارة المستخدم والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، حيث إن معامل الارتباط التعددي طردي قوي بين أسلوب الإدارة المستخدم والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة لا تساوي الصفر بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 البالغة 205.365 وبمستوى معنوية (صفر) مما يعني

الجدول رقم (٧). «العلاقة بين نظم الاتصالات والثقة التنظيمية»

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال
	١٪	١, ٨٪	٩٧, ٢٪	الإحصاءات نسبة التباين (التغير) الارتباط التعددي اختبار النماذج: Wilks > مقياس λ X^2 مستوى المعنوية معاملات المتغيرات المستقلة (نظم الاتصالات) قنوات الاتصال. (X_9) مهارات الاتصال. (X_{10}) الاتصال الإلكتروني. (X_{11})
	٨, ٨٪	١١, ٩٪	٦٦, ١٪	
	٠, ٠١٤	٠, ٤٢٧	٠, ٥٥١	
	٢, ٣١٦	٦, ٥٧٨	١٧٨, ١٤٧	
	٠, ١٢٨	٠, ١٦٠	صفر	
٢	٠, ٠٦١	٠, ٩٨٩	٠, ٤٩٤	
١	٠, ٧٤١-	٠, ٧٢٥-	٠, ٦٠٥	
٣	١, ٠٩١	٠, ٢٥٥-	٠, ١٤٤	

التابع (Y) قد أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة المشار إليها بالجدول

يتضح من الجدول السابق أن التحليل التمايزي الذي يربط المتغيرات المستقلة (X_9, X_{10}, X_{11}) بالمتغير

١٤٧، ١٧٨ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرابع. كما توضح النتائج أيضاً أن مهارات الاتصال التي يملكها القادة تأتي في مقدمة عناصر الاتصال وذلك من حيث التأثير على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، يليها قنوات الاتصال المفتوحة، وأخيراً يأتي الاتصال الإلكتروني. ومن ثم تصبح معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = .494X_9 + .605X_{10} + .144X_{11}$$

وامتداداً للتحليلات السابقة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل التمايزي Discriminantal Analysis لاختبار مدى صحة الفرض الخامس مستعيناً بمعادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y = B_{12}X_{12} + B_{13}X_{13} + B_{14}X_{14} + B_{15}X_{15}$$

وبالعودة إلى الفرض الخامس يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين جودة المعلومات والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_{12}, B_{13}, B_{14}, B_{15} > 0$$

وبإجراء التحليل التمايزي على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

السابق والمتغير التابع، وتعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال حيث إنها تعتبر مسئولة عن ٩٧,٢٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين). وذلك بارتباط تعددي بلغت نسبته ٦٦,١٪ أما الدالتان الثانية والثالثة فتعتبران مسئولتين عن ٢,٨٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين). هذا وتعتبر الدالة الأولى معنوية حيث بلغت قيمة الإحصاء Wilks' Lambda ٠,٥٥١، وقيمة X^2 هي ١٧٨,١٤٧ وذلك عند مستوى معنوية (صفر)، أما باقي الدوال فهي غير معنوية.

وقد أكدت نتائج الجدول السابق على صحة الفرض الرابع للبحث والذي يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين نظم الاتصالات السليمة والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، حيث إن معامل الارتباط التعددي طردي قوي بين نظم الاتصالات السليمة والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 التي تبلغ الجدول رقم (٨). «العلاقة بين جودة المعلومات والثقة التنظيمية».

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال
	٠,٨٪	٤٪	٩٥,٢٪	نسبة التباين (التغير)
	٦٪	١٣,٥٪	٥٥,٦٪	الارتباط التعددي
	٠,٠١٨	٠,٣٠٢	٠,٦٧٦	اختبار النماذج:
	١,٠٧٧	٦,٥٩٦	١١٦,٧٥٨	Wilks' Lambda مقياس
	٠,٥٨٤	٠,٣٦٠	صفر	X^2
				مستوى المعنوية
				معاملات المتغيرات المستقلة (جودة المعلومات)
١	٠,٩٠٩-	٠,٢١٤	٠,٥٥٤	مدى توافر المعلومات. (X_{12})
٢	٠,٦٠٩	٠,٩٥٨-	٠,٤٠٠	مدى ملاءمة المعلومات. (X_{13})
٤	٠,٧٧٢	١,٠٥٣	٠,١٣٦	توقيت الحصول على المعلومة. (X_{14})
٣	٠,٣٥٦-	٠,٢٢٧-	٠,١٧٣	التغذية العكسية للمعلومات. (X_{15})

١١٦,٧٥٨ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الخامس من البحث. وقد أظهرت النتائج أن أكثر العناصر التي تعكس جودة المعلومات تأثيراً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين هي مدى توافر المعلومات أليها مدى ملاءمة المعلومات، ثم التغذية العكسية للمعلومات، وأخيراً توقيت الحصول على المعلومة. ومن ثم تصبح معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = .554X_{12} + .400X_{13} + .136X_{14} + .173X_{15}$$

واستكمالاً للتحليلات السابقة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل التمايزي Discriminantal Analysis لاختبار مدى صحة الفرض السادس لهذا البحث مستعيناً بمعادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y = B_{16}X_{16} + B_{17}X_{17} + B_{18}X_{18}$$

وبالرجوع للفرض السادس من هذا البحث يتبين وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين درجة الاعتمادية والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_{16} B_{17} B_{18} > 0$$

وبتطبيق التحليل التمايزي على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

يشير الجدول السابق إلى أن التحليل التمايزي الذي يربط المتغيرات المستقلة ($X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}$) بالمتغير التابع (Y) قد أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة سالفة الذكر والمتغير التابع، وتعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال حيث أنها تعتبر مسؤولة عن ٢, ٩٥٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين). وذلك بارتباط تعددي بلغت نسبته ٦, ٥٥٪، أما الدالتان الثانية والثالثة فتعتبران مسؤولتين عن ٨, ٤٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين). هذا وتعتبر الدالة الأولى معنوية حيث بلغت قيمة الإحصاء λ Wilks $\langle 676, 0 \rangle$ وقيمة X^2 هي ١١٦, ٧٥٨ وذلك عند مستوى معنوية (صفر)، أما باقي الدوال فهي غير معنوية.

كما تؤكد نتائج الجدول السابق على صحة الفرض الخامس والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين جودة المعلومات والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، حيث إن معامل الارتباط التعددي طردي قوي بينهما، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 التي تبلغ

الجدول رقم (٩). «العلاقة بين درجة الاعتمادية والثقة التنظيمية».

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الإحصاءات الدوال
	١, ٦٪	٣, ٥٪	٩٤, ٩٪	نسبة التباين (التغير) الارتباط التعددي اختبار النماذج: λ Wilks مقياس X^2 مستوى المعنوية معاملات المتغيرات المستقلة (درجة الاعتمادية) اعتمادية تنفيذ المهام بين الأفراد. (X_{16}) اعتمادية تنفيذ المهام بين الأقسام والإدارات. (X_{17}) التعاون والعمل الفريقي. (X_{18})
	٩, ٤٪	١٣, ٤٪	٥٧, ٨٪	
	٠, ٠١٨	٠, ٣٢٥	٠, ٦٤٨	
	٢, ٦٣٤	٨, ٠٤٥	١٢٩, ٣٧٦	
	٠, ١٠٥	٠, ٠٩٠	صفر	
٣	٠, ٠٣٥-	١, ٠٧٦	٠, ٣٣١	
٢	٠, ٨٤٩-	٠, ٦٤١-	٠, ٤٨٤	
١	٠, ٩٣٤	٠, ٢٧٥-	٠, ٤٩٢	

درجة الاعتمادية والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 التي تبلغ ١٢٩,٣٧٦ وبمستوى معنوية (صفر) مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض السادس للبحث.

وقد أظهرت النتائج أن أكثر العناصر التي تعكس درجة الاعتمادية تأثيراً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين هي التعاون والعمل الفريقي، يليها اعتمادية تنفيذ المهام بين الأقسام والإدارات، وأخيراً اعتمادية تنفيذ المهام بين الأفراد. ومن ثم تصبح معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = .331X_{16} + .484X_{17} + .492X_{18}$$

وتأكيداً وتدعياً للتحليلات السابقة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل التمايزي Discriminantal Analysis لاختبار مدى صحة فروض البحث مجتمعة مستعيناً بمعادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y = B_1G_1 + B_2G_2 + B_3G_3 + B_4G_4 + B_5G_5 + B_6G_6$$

وبإجراء التحليل التمايزي على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

أظهرت نتائج الجدول السابق أن التحليل التمايزي الذي يربط المتغيرات المستقلة (X_{16} , X_{17} , X_{18}) بالمتغير التابع (Y) قد أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة المشار إليها بالجدول السابق والمتغير التابع وتعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال حيث إنها تعتبر مسئولة عن ٩٤,٩٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين). وذلك بارتباط تعددي بلغت نسبته ٥٧,٨٪، أما الدالتان الثانية والثالثة فتعتبران مسئولتين عن ٥,١٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين). هذا وتعتبر الدالة الأولى معنوية حيث بلغت قيمة الإحصاء λ Wilks > ٦٤٨,٠٠، وقيمة X^2 هي ١٢٩,٣٧٦ وذلك عند مستوى معنوية (صفر)، بينما يتضح عدم معنوية كل من الدالتين الثانية والثالثة.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض السادس لهذا البحث والذي يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين درجة الاعتمادية والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، حيث أن معامل الارتباط التعددي موجب وطردي بين

الجدول رقم (١٠). «العلاقة بين متغيرات بناء النموذج والثقة التنظيمية».

الترتيب	الثالثة	الثانية	الأولى	الدوال	الإحصاءات
	٠,٧٪	٢٪	٩٧,٣٪		نسبة التباين (التغير)
	١٢٪	٢١,٣٪	٨٣,٣٪		الارتباط التعددي
	٠,٠٤٥	٠,٦٥٤	٠,٢٨٧		اختبار النماذج:
	٤,٣٣١	١٨,١٤٤	٣٧٠,٣٧٥		Lambda > Wilks مقياس
	٠,٣٦٣	٠,٠٥٣	صفر		X^2
					مستوى المعنوية
					المتغيرات المستقلة (عناصر بناء نموذج الثقة التنظيمية)
٢	٠,٥٦٠-	٠,٧٨٣	٠,٣٨٧		إدراكات العدالة التنظيمية. (G_1)
١	٠,١٠٢-	٠,٧٩٨-	٠,٥٩٠		أساليب تحفيز العاملين. (G_2)
٥	٠,٨٣٣	٠,٥٤٠	٠,٠٥٤		أسلوب الإدارة المستخدم. (G_3)
٣	٠,٤١٥-	٠,٥٢٨-	٠,٣٦٨		نظم الاتصالات. (G_4)
x	٠,٧٢٩	٠,٥٥٢-	٠,٠٥٧-		جودة المعلومات. (G_5)
٤	٠,٢٦٥-	٠,٦١٤	٠,١٧٩		درجة الاعتمادية. (G_6)

370.375 وبمستوى معنوية (صفر) مما يعني قبول نتائج النموذج ككل.

وأخيراً أثبتت نتائج الجدول السابق المجمع لجميع متغيرات البحث أن أساليب تحفيز العاملين تأتي في مقدمة متغيرات بناء النموذج من حيث التأثير على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، يليها إدراكات المرؤوسين للعدالة التنظيمية، ثم نظم الاتصالات السليمة، يتبعها درجة الاعتمادية، وأخيراً أسلوب الإدارة المستخدم. وقد تم رفض متغير جودة المعلومات على اعتبار أنه يحمل إشارة سالبة، مما يعني عدم قبول مفردات العينة له باعتباره مؤثر عكسي على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. وإن دل ذلك فإنها يدل على قلة المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين، وعدم ملاءمتها، ووصولها متأخرة مما يفقدها جدواها، بالإضافة إلى ضعف وانخفاض التغذية العكسية للمعلومات بشركة غاز مصر - فرع طنطا. ومن ثم تصبح معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$.057G_5 + 0.179G_6 - .368G_4 + Y = .387G_1 + .590G_2 + .054G_3$$

ثانياً: ملخص لأهم نتائج اختبارات الفروض:

أبرزت الدراسة عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلي:

١- وجود تأثير معنوي إيجابي بين إدراكات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kim, et al, 2008) حيث توصلنا إلى أن القائد الذي يستطيع تحقيق الأنواع الثلاثة للعدالة التنظيمية تزداد ثقة العاملين به وبالمنظمات التي يعملون بها.

٢- وجود تأثير معنوي إيجابي بين أساليب تحفيز العاملين والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة

أوضحت نتائج الجدول السابق أن التحليل التمايزي الذي يربط المتغيرات المستقلة الأساسية للبحث ($G_1, G_2, G_3, G_4, G_5, G_6$) بالمتغير التابع (Y) قد أسفر عن وجود ثلاث علاقات (دوال) إحصائية بين المتغيرات المستقلة المشار إليها بالجدول السابق والمتغير التابع وتعد الدالة الأولى هي أقوى الدوال حيث أنها تعتبر مسؤولة عن ٩٧,٣٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين) وذلك بارتباط تعددي بلغت نسبته ٨٣,٣٪، أما باقي الدوال فتعتبر مسؤولة عن ٢,٧٪ من التغيرات في المتغير التابع (الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين) هذا وتعتبر الدالة الأولى فقط معنوية حيث بلغت قيمة الإحصاء λ Wilks > ٢٨٧,٠ وقيمة X^2 ٣٧٥, ٣٧٠ وذلك عند مستوى معنوية (صفر) أما باقي الدوال فهي غير معنوية.

كما يوضح الجدول أيضاً صحة معظم العلاقات بين متغيرات بناء النموذج المقترح والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، حيث إن معامل الارتباط التعددي طردي قوي بين تلك المتغيرات والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع إشارات بناء النموذج باستثناء متغير جودة المعلومات (G_3) والذي يحمل إشارة سالبة، مما يدل على قصور المعلومات المقدمة للمرؤوسين بشركة غاز مصر - فرع طنطا الأمر الذي أدى إلى وجود تأثير عكسي على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

كما تدعم النتائج أيضاً قيمة X^2 التي تبلغ

المتغيرات قد تختلف في ترتيب تأثيرها على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، فقد جاءت أساليب تحفيز العاملين في المقام الأول، يليها إدراكات المرؤوسين للعدالة التنظيمية، ثم نظم الاتصالات، يتبعها درجة الاعتمادية، وأخيراً أسلوب الإدارة المستخدم. وقد تم رفض متغير جودة المعلومات (الفرض الخامس للبحث) لتأثيره العكسي على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. ويعتقد الباحث أن رفض هذا المتغير قد يرجع إلى عدم توافر المعلومات أو عدم ملاءمتها، أو التوقيت غير المناسب لوصول المعلومة، أو ضعف التغذية العكسية للمعلومات بين القادة والمرؤوسين، أو جميع هذه العناصر مجتمعة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من البحث والدراسة في علاقة جودة المعلومات بالثقة التنظيمية، خاصة وأن تلك النتيجة قد اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (Rennecker & Godwin, 2005) من أن وجود نظام متكامل للمعلومات سوف يؤثر بالإيجاب على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

٨- بينت نتائج الدراسة أن إدراكات العدالة الإجرائية، وإدراكات العدالة التفاعلية كانا أكثر المتغيرات التي تعكس إدراكات العدالة التنظيمية وذلك من حيث التأثير على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وقد يرجع ذلك إلى سعي القادة والرؤساء بشركة غاز مصر - فرع طنطا إلى تحقيق العدالة في توزيع المهام وأعباء العمل، كما قد يرجع إلى شفافية الرؤساء في تعاملهم مع جميع مرؤوسيه، ومعاملتهم لهم باحترام، والبعد عن المحاباة والتحيز الشخصي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hartman & Slapne, 2008) من حيث إن إدراكات العدالة الإجرائية تأتي على رأس قائمة إدراكات العدالة التنظيمية من حيث التأثير على الثقة التنظيمية.

والمؤوسين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wany, et al, 2008) ودراسة (Righon, 2009) حيث توصلوا في دراساتهم إلى أن التحفيز الإيجابي (المادى والمعنوي) يزيد من ثقة العاملين في رؤسائهم وفي المنظمات التي يعملون بها.

٣- وجود تأثير معنوي إيجابي بين أسلوب الإدارة المستخدم والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Patiar & Mia, 2008) من حيث التأثير الإيجابي للقيادة الفعالة على ثقة المرؤوسين فيهم وفي المنظمات التي يعملون بها.

٤- وجود تأثير معنوي إيجابي بين نظم الاتصالات المستخدمة والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وتتفق تلك النتيجة مع توصلت إليه دراسة (Mishra, 2007) ودراسة (Yamaguchi, 2009) من حيث التأثير الإيجابي لنظم الاتصالات الفعالة على زيادة ثقة المرؤوسين في رؤسائهم وتضييق نطاق الإشراف.

٥- وجود تأثير معنوي إيجابي بين درجة الاعتمادية والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Pinto, et al, 2008) من أن توافر الاعتمادية بين الأفراد أو بين الأقسام والإدارات سترتب عليه علاقة إيجابية بين العاملين في المنظمة، مما يؤثر على الثقة التنظيمية.

٦- وجود تأثير معنوي إيجابي بين جميع عناصر بناء النموذج المقترح (مجتمعة) والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين باستثناء عنصر جودة المعلومات والذي يتطلب مزيداً من البحث والدراسة.

٧- أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن الثقة التنظيمية تتأثر بمجموعة من المتغيرات إلا أن هذه

التأثير الإيجابي لكل من الاتصال المباشر وقنوات الاتصال الفعالة على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين .

١٢- أظهرت نتائج الدراسة أن التعاون والعمل الفريقي، واعتمادية تنفيذ المهام بين الأقسام والإدارات كانت أكثر العناصر التي تعكس درجة الاعتمادية تأثيراً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة نشاط الشركة التي تعتمد على العمل الجماعي، والتجانس بين أعضاء جماعة العمل، كما قد يرجع إلى اعتمادية الأقسام الفنية بالشركة على بعضها البعض، ووجود جداول زمنية لتنفيذ المهام، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Chen, et al, 2007) من حيث أن العمل الفريقي وزيادة درجة التعاون بين المرؤوسين سوف يؤثر إيجابياً على الكفاءة التنظيمية وثقة العاملين ببعضهم .

١٣- على الرغم من رفض الفرض الخامس للبحث والذي يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين جودة المعلومات والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. كما أن الباحث عجز عن إثبات تلك العلاقة الإيجابية، إلا أن الأمر يتطلب مزيداً من البحث والدراسة حول تلك العلاقة.

ثالثاً: التوصيات :

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية :

١- يوصى الباحث المسؤولين بشركة غاز مصر بتبنى النموذج المقترح الذي قدمته تلك الدراسة، حيث أثبتت النتائج قوة تأثير معظم العناصر التي يشملها

٩- أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من الحوافز المادية على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وقد يرجع ذلك إلى رغبة العاملين بشركة غاز مصر - فرع طنطا إلى تحقيق مزيد من الطموح بتولي مواقع عمل أفضل من التي يعملون بها الآن، بالإضافة إلى أن الحوافز المادية تزيد من مستوى الثقة بين القادة والمرؤوسين على المدى الطويل، أما الحوافز المعنوية فتزيد تلك الثقة ولكن على المدى القصير.

١٠- أن أكثر أساليب الإدارة تأثيراً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين هي مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، يليها تمكين العاملين في وظائفهم، وقد يرجع ذلك إلى قيام الرؤساء بشركة غاز مصر - فرع طنطا بتشجيع مرؤوسيه على العمل ورفع معدلات أدائهم، والسماح لهم باختيار مهام عملهم، ومشاركتهم في وضع خطط وأهداف الأقسام والإدارات التي يعملون بها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Laschinger, et al, 2005) من وجود علاقة طردية موجبة بين تمكين العاملين في وظائفهم وثقتهم في الإدارة والمنظمات التي يعملون بها .

١١- أثبتت نتائج الدراسة أن في مقدمة العناصر التي تعكس نظم الاتصالات تأثيراً على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين تأتي مهارات الاتصال، يليها قنوات الاتصال السليمة والفعالة، وأخيراً الاتصال الإلكتروني. وقد يرجع ذلك إلى أن معظم الاتصالات التي تتم داخل الشركة محل الدراسة هي اتصالات مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه مما يدعم الثقة بينها، وتتفق هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة (Mishra,2007) ودراسة (Yamaguchi,2009) من حيث

٧- الاتجاه نحو النمط الديمقراطي في القيادة والذي يقوم على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، وتمكينهم من اختيار أساليب تنفيذ أعمالهم، مع وضع أسس معلنة للرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.

٨- العمل على بناء الثقة والعلاقات المتبادلة بين القادة والمؤوسين وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينها بعقد لقاءات دورية معهم داخل وخارج نطاق العمل، حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية قوة تأثير نظم الاتصالات على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمؤوسين.

٩- نشر ثقافة الاتصال الإلكتروني بين الأفراد العاملين، وذلك بإنشاء موقع إلكتروني للشركة معلن لجميع العاملين، وإلزام جميع العاملين بها بتحديد بريد إلكتروني خاص بكل فرد يعمل بالشركة، وذلك تسهيلاً للاتصال بهم بعد مواعيد العمل الرسمية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التواصل الاجتماعي والرسمي بين الأفراد العاملين وبينهم وبين رؤسائهم، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للاتصال الإلكتروني على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمؤوسين.

١٠- التأكيد على التعاون والعمل الفريقي والنظر إلى عملية تحقيق الأهداف على أنها مسئولية جماعية، حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية الأثر القوي للتعاون والعمل الفريقي على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمؤوسين.

١١- ضرورة وضع جدول زمني معلن وملزم لكل قسم فني بالشركة، حيث إن أي قصور لأحد الأقسام الفنية بالشركة يؤثر بالسلب على أداء أقسام

هذا النموذج على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمؤوسين.

٢- نشر مجموعة من القيم وأخلاقيات العمل بين العاملين بالشركة تعكس ثقافة المنظمة وتعمل على خلق مناخ تسوده الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمؤوسين.

٣- ضرورة الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية) بين جميع العاملين بالشركة، وأن يكون التقييم على أساس الجهد المبذول، حيث أثبتت نتائج الدراسة قوة تأثير إدراكات العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمؤوسين.

٤- وضع أسس للتعامل بين الرئيس والمؤوسين تقوم على الشفافية المطلقة في التعامل مع جميع المؤوسين، وتقديم المعلومات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المؤوسين على حد سواء، إضافة إلى الاحترام المتبادل بينهما.

٥- الاهتمام بتحفيز العاملين سواء مادياً أو معنوياً عند بلوغ معدلات الأداء المطلوبة، مع عدم ربط الحوافز أو المكافآت بأساسي المرتب، لأن في ذلك غبن لبعض العاملين ذوي معدلات الأداء المرتفعة من صغار العاملين.

٦- أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الأفراد العاملين بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوبة من قبل العاملين لتخفيض النقص في الإشباع الذي يعانون منه، حيث أثبتت نتائج الدراسة قوة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على ثقة العاملين في رؤسائهم وفي الشركة التي يعملون بها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو عمه ، عبد الرحمن؛ راضي ، الحسيني؛ هندی ، محمود. مقدمة في المعاينة الإحصائية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر ، ١٩٩٥ ، ص ١١٧ .
رفاعي، محمد رجب. "دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية - دراسة ميدانية". المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة أسيوط، العدد الثاني ، ٢٠٠٥ ، ٧٠-١٠٩ .

الطجم، عبد الله بن عبد الغني؛ السواط ، طلق بن عوض الله. السلوك التنظيمي. ط٣، جدة، المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٢٧٣-٢٧٥ .

عبد السلام، رمضان محمود. "بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق"، طنطا: مكتبة جامعة طنطا، ١٩٩٦ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

Adams, Barbara D. ; Thomson, Michael H. , et al, (2008): «Organizational Trust in the Canadian Forces», **Defense Research and Development Canada Toronto.**

Bondnarczuk. Mark, (2009): "The Organizational Trust Index as a Window into Organizational Culture", www.Ezinearticles.Com.

Branfman, Nicolas, et al, (2008): "An Empirical Study for Direct and Indirect Links between Trust in Regulatory Institutions and Acceptability of Hazards", *Journal of Safety Science*, Vol.(47), No(5), pp. 686 - 692.

Chen, Ping, et al, (2007): "Conceptual Determinants of Construction Project Management Competence: A Chinese Perspective", *International Journal of Project Management*, 20(6), pp: 655- 664.

Fitzroy, Terry, (2007) : "The Importance of Organizational Trust", www.articlesbase.com.

فنية أخرى، فقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية قوة تأثير درجة الاعتمادية بين أقسام وإدارات الشركة على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.
مقترحات لبحوث مستقبلية :

أسهمت هذه الدراسة في حصر مجموعة من المتغيرات المؤثرة في الثقة التنظيمية، كما أنها استخدمت أحدث مقاييس الثقة التنظيمية ذا المحاور الأربعة (المصادقية - الاعتمادية - المودة - المنفعة الذاتية) وذلك لأول مرة من خلال بحث تطبيقي. ومع ذلك مازال المجال مفتوحاً لمواصلة الدراسات في المجالات ذات الصلة التالية :

١- قياس أثر الثقة التنظيمية على تنمية قدرات المرؤوسين الابتكارية.

٢- استخدام الثقة التنظيمية في إدارة الصراع بمنظمات الأعمال.

٣- قياس أثر تمكين العاملين على الثقة التنظيمية بين القادة والمرؤوسين.

٤- وضع نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية والثقة التنظيمية.

٥- إجراء دراسة حول العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والثقة التنظيمية بالمنظمات الحكومية.

٦- تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية (المواطنة التنظيمية - الاستغراق التنظيمي - الالتزام التنظيمي الخ).

٧- وضع نموذج مقترح للعلاقة بين أخلاقيات العمل الإدارية والثقة التنظيمية.

٨- قياس أثر الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على فعالية الأداء.

- Shockley, Pamela, (2009):** "Measuring Organizational Trust : A Diagnostic Survey and International Indicator" , **International Association of Business Communicators.**
- Toway, (2004):** "Organizational Trust", www.ikhwan.net.
- Velez, Marial, et al, (2008) :** "Management Control Systems as Inter Organizational Trust Builders Involving Relationships : Evidence from A longitudinal Case Study", **Journal of Accounting, Organizations and Society**, 33(7), pp. 968 – 994.
- Wany, Chenglu, et al, (2008);** "The Significance of Chinese Business to Business Relationships", **Industrial Marketing Management Journal**, 37(7), pp. 819 – 824.
- Yamaguchi, (2009);** "Influence of Organizational Communication on Trust with Procedural Justice", **International Journal of Intercultural Relations**, 33(1), pp. 21 – 31.
- Galford, Robert, (2006):** "The Trusted Leader", www.executiveforum.com.
- Gill, Matthew, J, (2007) :** "The Relative Predictability of Incivility in Interpersonal and Organizational Trust" , **Ph.D. Dissertation** (West Lafayette, Indiana, Purdue University).
- Hartman, Frank and Slapnicarsgeja, (2008):** "How Formal Performance Evaluation Affects Trust between Superior and Subordinate Managers' **Accounting, Organizations and Society**, Impress, Corrected Proof.
- Hill, N, Sharen, et al, (2008):** "Influences on The Development of Trust and Collaborative Behaviors in Computer Group", **Journal of Organizational Behavior**, 108 (2), pp. 187 – 201.
- Jones, G, (1998):** "The Experience and Evaluation of Trust" **Academy of Management Review**.
- Kim, Taegoo, et al, (2008) :** "The Effects of Perceived Justice on Recovery Satisfaction, Trust in Upscale Hotels" , **Journal of Tourism Management**, 30 (1), pp : 51 – 62.
- Laschinger, Heatherk & Spence , F, Joan, (2005) :** "Using Empowerment to Build Trust and Respect in The Workplace : A Strategy for Addressing The Nursing Shortage" , **Nursing Economic Journal** , (February).
- Lixin, et al, (2008) :** "A Study of Initial Trust Formation with Organizational Information Systems", **The Journal of Strategic Information Systems**, 17 (1), pp. 39-71.
- Mishra, K.Elizabeth, (2007):** "Internal Communication : Building Trust, Commitment, and A Positive Reputation Through Relationship Management with Employees", **Ph.D. Dissertation** (Chapel Hill : North Carolina University).
- Patiar, Anoop and Mia, Lokman, (2008):** "Transformational Leadership Style and Departmental Performance" **Journal of Hospitality Management**, 28 (2), pp: 254 – 262.
- Pinto, Jeffreyk, et al, (2008):** "Trust in Projects : An Empirical Assessment of Owner / Contractor Relationships" , **International Journal of Project Management**.
- Rennecker, J.& Godwin, L.(2005):** "Delays and Interruption: A self- Perpetuating Paradox of Communication Technology use," **Information and Organization journal**, Vol.15,issue 3, PP:1-26
- Rigdon, Mary, (2009):** " Trust and Reciprocity in Incentive Contracting", **Journal of Economic Behavior**.
- Sekaran, U, (2002),**" Research Methods for Business", **Southern/ Illinois University, John Willy**

قائمة الاستقصاء

أولاً: البيانات الأولية:

- - الوظيفة الحالية
- - الإدارة التي تعمل بها
- (فضلاً املأ البيانات التالية بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ينطبق على وضعك الشخصي أو الوظيفي).
- العمر الحالي بالسنوات:

- أقل من ٣٠ سنة.
- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة.
- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.
- من ٥٠ سنة فأكثر.

- المستوى التعليمي:

- مؤهل متوسط.
- مؤهل فوق المتوسط.
- مؤهل جامعي.
- مؤهل فوق الجامعي.

- المستوى الإداري:

ثانياً: البيانات التخصصية:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد العناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية ومتغيرات قياسها، وإلى يسار كل منها ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الاقتناع بها أو تطبيقها من (٠) إلى (٥)، حيث يعني الرقم (٠) عدم الحدوث أو التوافر أو الاقتناع أو التطبيق، بينما يعني الرقم (٥) أن هذا العنصر أو المفهوم أو المتغير مؤكد الحدوث فعلاً أو متوافر ومطبق بدرجة تامة.

من فضلك ضع دائرة حول الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الحدوث أو التوافر أو الاقتناع أو التطبيق للعناصر التالية:

- موظف تنفيذي.
- مشرف.
- رئيس قسم.
- مدة الخبرة في الوظيفة الحالية:
- أقل من ٣ سنوات.
- ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات.
- من ٦ سنوات فأكثر.
- حضور دورات تدريبية متخصصة في إدارة وتنمية الموارد البشرية:
- عدم حضور دورات
- من دورة واحدة إلى دورتين.
- من ٣ دورات فأكثر.

مدى الحدوث / الاقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	
٥	٤	٣	٢	١	٠	١- أشعر بعدالة رئيسي في توزيع عبء العمل على أعضاء القسم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢- أتمسك بحقي في تنفيذ ما كلفت به فقط من أعمال.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣- هناك إجراءات صارمة على من لا يقوم بتنفيذ ما كلف به من أعمال.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤- أشعر بعدالة الإدارة في توزيع المكافآت على أعضاء القسم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥- الحصول على مكافأة مرتبط بالجهد المبذول.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦- الخبرة والأقدمية هما أساس الحصول على مكافآت.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧- يتعامل الرئيس مع مرؤوسيه بشفافية ويتقبل النقد بصدر رحب.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨- أساس التعامل بين الرئيس والمرؤوسين داخل القسم هو الاحترام المتبادل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٩- يفسر رئيسي أمور العمل لجميع العاملين بالقسم مهما بلغت دقتها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠- تقوم إدارة الشركة بتنفيذ ما وعدت به من مكافآت.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١- ثقتي بإدارة الشركة تجعلني أبذل قصاري جهدي في العمل لتحقيق مزيد من المكافآت والخوافز المادية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢- ربط الخوافز والمكافآت بأساسي المرتب يصيبني بالإحباط خاصة عند مقارنتي بزملائي في العمل.

مدى الحدوث / الاقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣- أشعر بسعادة بالغة عند تجاوزي معدلات الأداء المطلوبة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤- التفوق والتميز في العمل يفتح باب الترقى وتولي المناصب العليا.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥- إن ممارستي لمهام وظيفتي تمنحني الشعور بالأهمية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦- يكفيني كلمات الشناء والشكر والتقدير عند تجاوزي معدلات الأداء المطلوبة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧- أساهم في وضع خطط وأهداف إدارتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨- أشارك في صياغة محتوى وظيفتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩- أمارس تأثيراً كبيراً على ما يتخذ من قرارات في إدارتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠- يثق رؤسائي بأرائي قبل قيامهم باتخاذ القرارات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١- أفضل الوظيفة التي تتيح لي أكبر قدر من الصلاحيات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢- يسمح لي رؤسائي باختيار طريقة العمل التي أراها مناسبة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣- أفضل تحمل المسؤولية عن عملي مع توافر قدر مناسب من السلطة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤- لدى صلاحية التعامل مع الأخطاء حين تقع بها لديه من سلطة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥- أفضل القيام بمهام عملي دون تدخل من الآخرين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦- يتم مقارنة معدلات أدائي بالمعدلات المستهدفة بعد التنفيذ مباشرة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧- توجيهات رئيسي لي أثناء القيام بالعمل تقلل من الأخطاء التي يمكن أن أقع فيها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨- * أشعر بإحباط لحصول من هم أقل مني في مستوى الأداء على تقديرات مرتفعة في تقارير الكفاءة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩- * تعكس نتائج تقارير الكفاءة عن وجود محاباة ومجاملات شخصية.

* تشير إلى أن العبارة ذات مدلول عكسي.

مدى الحدوث / الاقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠- قنوات الاتصال مفتوحة مع أي فرد وأي مستوى إداري داخل الشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١- تمتد اتصالاتي بأي فرد بعد مواعيد العمل الرسمية لحسم بعض أمور العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢- هناك قنوات اتصال رسمية (شرعية) يعلمها جميع العاملين بالشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٣- أقوم بعرض وجهة نظري بصراحة أثناء مواجهة مشكلة في العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤- أستمتع جيداً للأوامر والتعليقات ثم بعد ذلك أبدي ملاحظاتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥- أعمل على إزالة الحواجز مع أي فرد تربطني به علاقة عمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٦- أعرف على بعض الأمور الخاصة بالعمل من خلال الموقع الإلكتروني للشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٧- أعرض وجهة نظري في بعض الأمور الخاصة بالعمل من خلال الموقع الإلكتروني للشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٨- تشترط إدارة الشركة أن يكون لجميع العاملين بها بريد إلكتروني خاص ٣٣٣.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٩- يتم التخاطب مع العاملين بالشركة من خلال البريد الإلكتروني الخاص ٣٣٣.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٠- لا أجد صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤١- أتعتمد بصورة كبيرة على المعلومات المتوافرة لتنفيذ مهام عملي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٢- يتأثر أدائي الوظيفي بمدى توافر المعلومات المتعلقة بتلك الوظيفة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٣- توافر المعلومات الوظيفية يدفعني لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف إدارتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٤- * المعلومات الواردة إليَّ يشوبها الكثير من الغموض.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٥- المعلومات الواردة إليَّ تناسب مع طبيعة الوظيفة ومتطلباتها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٦- أحكم على ملاءمة المعلومة من خلال قدرتها على تحقيق الهدف المنشود.

* تشير إلى أن العبارة ذات مدلول عكسي.

مدى الحدوث / الاقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٧- الحصول على المعلومات الخاصة بإدارتي يحتاج إلى وقت كبير.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٨*- تصل المعلومات الخاصة بعملتي بعد ضياع فرص يمكن استغلالها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٩- جودة المعلومة مرتبطة بتوقيت الحصول عليها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٠- أقدم وجهة نظري لرؤسائي قبل تنفيذ ما كلفت به من عمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥١- أقدم تقارير لرؤسائي بعد انتهاء العمل عما تم إنجازه من أعمال.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٢- أتدارك أي أخطاء يمكن أن تقع بعد التشاور مع رؤسائي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٣- لا يمكنني تنفيذ مهام عملي قبل انتهاء أفراد آخرين من تنفيذ أعمالهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٤- تنفيذ مهام عملي بصورة جيدة يساعد أفراد آخرين على تنفيذ أعمالهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٥- غيابي لفترة طويلة يؤثر بالسلب على أداء أفراد آخرين تربطني بهم علاقة عمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٦- تعتمد الأقسام الفنية بالشركة على بعضها البعض في تنفيذ مهام عملها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٧- أي قصور لأحد الأقسام الفنية بالشركة يؤثر بالسلب على أقسام فنية أخرى.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٨- هناك جدول زمني لتنفيذ مهام كل قسم فني بالشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٩- أشعر بأن النجاح في العمل هو ثمرة عمل جماعي أكثر منه فردي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٠- أقوم بأداء دور محدد داخل جماعة العمل التي أنتمى إليها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦١- التجانس بين أعضاء جماعة العمل يزيد من فرص النجاح لجميع أعضاء الجماعة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٢- انتبائي لجماعة عمل متجانسة يشعرني أننا أسرة واحدة ومصالحنا مشتركة.

* تشير إلى أن العبارة ذات مدلول عكسي.

مدى الحدوث / الاقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٣- علاقتي برؤسائي أو مرؤوسي تعتمد على المصادقية والشفافية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٤- هناك مجموعة من القيم تحكم علاقات العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٥- أساس التعامل بين أعضاء جماعة العمل هو الصراحة للحد من الآثار السلبية للشائعات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٦- تحتاج وظيفتي إلى توجيه مستمر من رؤسائي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٧- يتدخل رئيسي في تفاصيل العمل مهما بلغت دقتها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٨- يحدث لي ارتباك شديد إذا تغيب رئيسي المباشر عن العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٩- تمتد علاقاتي برؤسائي حتى خارج نطاق العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٠- إحساسي الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني مشفقاً عليهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧١- أتجنب اختلاق المشاكل مع رؤسائي أو زملائي أو مرؤوسي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٢- تحقيق مصالح الشخصية في العمل مرتبط بتحقيق أهداف الشركة ككل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٣- تقدرني إدارة الشركة عندما أتجاوز معدلات الأداء المطلوبة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٤- العمل بتلك الشركة يحقق طموحاتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٥- أتحمل قدراً من المخاطر في سبيل تحقيق النجاح في عملي.

مع خالص شكري وتقديري،،

الباحث

Factors Affecting Mutual Organizations Trust Between Leaders and Subordinators: An

Application Study

Adel A. Elmasady

Associate Professor Business Administration,

Faculty of Commerce, Tanta University, Egypt

(Received 16/12/1431H; Accepted for publication 13/6/1432H)

Key words: Organizational Trust, Trust Gap, Organizational Perceptions, Reliability, Incentives, Intimacy, Self Interest, Communications System, Information Quality.

Abstract . This study aims at determining and measuring factors affecting mutual organizational trust between leaders and subordinates by application on Misr gas company-Tanta branch on a sample of 384 items of employees at different managerial levels in the company of which 303 forms were completed. The sampling unit was represented in head departments (shifts) supervisors and technicians. The researcher uses deductive approach in the study and also gets the help of discriminant analysis to test research hypotheses.

The study has reached a set of results the most important of which is the existence of a significantly positive impact between (organizational justice recognition incentive systems management system used and reliability) and mutual organizational trust between leaders and subordinates. There is no evidence concerning the significance of information quality in affecting mutual organizational trust between leaders and subordinates.

The study has found that the factor with the highest effect on mutual organizational trust between leaders and subordinates is the incentive system used to motivate employees followed by organizational justice recognition then effective communication systems then reliability and lastly management system used.