



## الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك

### دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف

#### إعداد

د. بيكار محمد شبل

مدرس بقسم علم الاجتماع كلية الآداب جامعة بني سويف

#### الإستشهاد المرجعي:

بيكار محمد شبل (٢٠٢١). الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك دراسة مقارنة بمحافظة بني

سويق. حولية كلية الآداب. جامعة بني سويف. مج ١٠: ج ١ - ص ص ٢٣٣ - ٢٨٩

#### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الثقة

الأفقية والثقة العمودية والثقة المؤسسية) والتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (التفويض والعمل

الجماعي والتدريب والتطوير و الاتصال الفعال والتحفيز) لدى العاملين بالبنك الأهلي المصري

والبنك التجاري الدولي CIB بمحافظة بني سويف.

وقد اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بجانب استخدامه للمنهج المقارن، مستخدماً مقياساً للثقة التنظيمية وآخر للتمكين الإداري على (٤١) من العاملين في البنكين محل الدراسة.

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

**الكلمات الدالة: التمكين الإداري - الثقة التنظيمية- البنوك- محافظة بني سويف**

## مقدمة:

يدرك علماء الاجتماع الثقة كقيمة اجتماعية وتنظيمية (الضلاعين و المحاسنة، ٢٠١٤: ٣٠) وأحد أهم الموارد الاجتماعية في إنجاز الأعمال (الشتوي، ٢٠١٦: ٤) وتظهر بشكلين مختلفين في المجتمعات، أولهما الثقة التقليدية والتي تسود الشبكات والمجتمعات التقليدية، حيث الثقة في الأسرة والأقارب والأصدقاء والجيران، ونوع من الحذر من الغرباء والمختلفين عنهم، و الثقة الحديثة المرتبطة بالشبكات والمجتمعات الحديثة، بين أناس مختلفين ثقافياً فيما بينهم، لكنهم في علاقات أساسها التعاون المتبادل داخل تلك التنظيمات (إسماعيل، ٢٠١٧: ٨٢).

تناول بعض علماء الاجتماع مفهوم الثقة من حيث وظيفته في المجتمع. ظهر ذلك عند (ابن خلدون) من خلال مفهومه للعصبية، و(دوركايم) عند حديثه عن التضامن الآلي والعضوي (زايد، ٢٠١٨: ٢) ليؤكد أهمية الثقة في الحياة العامة وفي العلاقات الاجتماعية

كونها أمراً أساسياً للتفاعل الاجتماعي والعلاقات المستقرة من خلال عبارته " ليس كل شيء في العقد يخضع للتعاقد" (عبابنة و عبابنة، ٢٠١٧: ٥٩٨) وكارل ماركس في العلاقة بين البرجوازية والبروليتارية داخل عمليات الإنتاج، وتعد الثقة أهم رأس مال اجتماعي في التنظيمات المختلفة كما أكد على ذلك فرانسيس فوكوياما (طبال و موساوي، ٢٠١٧: ١٨) وفي المجتمعات الحديثة ظهرت الثقة كعلاج لنمط الحياة المعقد في ظل العولمة كما وضح ذلك (أنتوني جيندز) (إسماعيل، ٢٠١٧: ٨٩-٩١).

برزت الثقة التنظيمية في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن العشرين، ودورها في الحفاظ على العمليات الاجتماعية، على يد جوفمان (Goffman, 1963) عند دراسته للتفاعل الاجتماعي، وعند بداية ظهور الديمقراطية الصناعية في مرحلة السبعينات تبلور المفهوم ضمن السياقات التنظيمية، وظهر دوره في العلاقات والتنسيقات التنظيمية على يد ليو مان (Luhman, 1979) ومنذ ذلك الوقت زاد الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية (الضلاعين و المحاسنة، ٢٠١٤: ٣٢).

وتحظى الثقة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل الباحثين لتأثيرها الإيجابي على النتائج التنظيمية ونتائج الأفراد بما في ذلك الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي وأداء الفريق الجماعي (Agarwal, 2013: 24) وتعد أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية ( Adresi & Darun, 2016:413) حيث تساعد العمال على تحمل المسؤولية دون تردد وخاصة في المواقف التي تتطوي على مخاطر، والتصرف بشكل صحيح وفق قواعد العمل وعدم الخوف من الاستغلال من قبل أولئك الذين فوقهم (Özgür & Tektaş, 2018:93).

لطالما قدم العلماء الثقة كقوة إيجابية في المعاملات الاقتصادية والتفاعلات الاجتماعية (Mills, 2017:148) وتعد المنظمات ذات المستويات العالية من الثقة أكثر نجاحاً وتكيفاً وابتكاراً من تلك المنظمات ذات المستوى المنخفض من الثقة، والتي يمكن أن

تضر بالمؤسسات بطرق عدة (Singh & Srivastava, 2016:595) إن انعدام الثقة قد يؤدي إلى ضعف المعاملات وانخفاض الإنتاجية وتدهور الصحة الفردية والجماعية وضعف العمل الجماعي، والتعرض لمستويات عالية من الضغوط التنظيمية وفقدان الموظفين التركيز على العمل ومن ثم يصبحون أقل إبداعاً وأكثر تجنباً لتحديات العمل (Singh & Srivastava, 2016:595).

وعلى الرغم من تشكيك نظريات الإدارة الكلاسيكية في الثقة وجدواها، كالمدرسة العلمية والتنظيمية والبيروقراطية، حيث الالتزام الحرفي بخطط العمل وسياسته وإجراءاته (البلوي، ٢٠٠٨: ١٢) إلا أن النظريات الحديثة أظهرت خلاف ذلك، فالثقة من احتياجات الذات الإنسانية عند ماسلو (Maslow) يحتاج الفرد أن يثق في الآخرين، كما يحتاج أن يثق الآخرين فيه (العريفي، ٢٠١٨: ١٦) وتتبنى نظرية Y مبدأ الثقة كأسلوب عمل من قبل السلطة، مما ينعكس إيجابياً على الإدارة والعاملين (أبو شاويش، ٢٠١٣: ٢) فهي متطلب أساسي للتحويل من أسلوب الرقابة والسيطرة إلى أسلوب المعرفة والمعلومات (الضلاعين و المحاسنة، ٢٠١٤: ٣٢) ويرى أوتشي Ouchi في نظرية Z اليابانية الثقة التنظيمية تجعل كل شيء ممكناً، وخاصة زيادة الانتاج الذي يرتبط طردياً معها (العريفي، ٢٠١٨: ٢).

من أجل ذلك يسعى الباحثون إلى الاهتمام بالثقة التنظيمية وتميبتها، مستخدمين في ذلك وطرق ومناهج منها التمكين الإداري، وهو أسلوب إداري استراتيجي أظهرت مراجعة الأدبيات أنه يحظى باعتراف واسع النطاق كموضوع مهم في ممارسات الإدارة حيث يكون لدى المديرين والرؤساء ثقة في مرؤسيهم. ففي العقود الثلاثة الماضية، تم قبول التمكين من قبل العديد من المديرين واستخدامه في ممارساتهم الإدارية. فالأفكار الأساسية الواردة في تمكين الموظفين لها جذور قديمة ولا سيما مشاركة الموظفين وإشراكهم في المهام والقرارات (Ergeneli et al., 2007:41).

يدل التمكين على أننا نساعد الأفراد على تحسين ثقتهم من أجل التغلب على مشاعر العجز عدم القدرة وعدم الكفاءة، فالأفراد لا يحتاجون إلى القوة فحسب، بل يحتاجون أيضًا إلى التدريب والثقة والمعلومات بما يكفي ليكونوا مسؤولين عن القرارات التي يتخذونها (Rezaie et al., 2012:257).

وأدت الحاجة إلى الأفراد القادرين على اتخاذ القرارات بشأن المنظمة التي يعملون من أجلها ولديهم القدرة على تطبيق هذا القرار دون تردد إلى ظهور نهج التمكين الذي يعد من بين نظريات الإدارة المعاصرة (Yilmaz, 2019:971) وهو طريقة جديدة للإدارة يعرف بالإدارة التشاركية، وتعني إشراك الموظفين في المهام والقرارات، فالمكان الذي تعرف فيه العمليات بشكل أفضل هو المكان الذي تبدأ فيه الجودة. يعتقد البعض أن الموظفين يعملون فقط من أجل عائد مالي. وهم غير قادرين على أن يكونوا جزءًا لا يتجزأ من المنظمة، فقد يكون هذا صحيحًا. ولكن السماح للموظفين بالاستقلالية وتحمل المسؤولية داخل المنظمة هو ما يجعل عملية الإدارة ناجحة (Yilmaz, 2019:14).

وتركزت العديد من مبادرات التغيير التنظيمي حول مفهوم التمكين. كبناء بالغ الأهمية للابتكار التنظيمي والفعالية في حين أن بعض مبادرات التمكين موجهة بشكل خاص نحو تغيير دور المديرين المتوسطين، فإن القصد طويل الأجل هو أن التمكين يتدفق إلى كل موظف في المؤسسة. حيث الاستخدام الأمثل لقدراتهم الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Ganjinia et al., 2013:83) ومن الأهمية بمكان فهم العوامل التي تسهل وتمنع تمكين الموظفين (Gómez & Rosen, 2001:53).

## مشكلة البحث:

على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات عن الثقة التنظيمية مثل دراسة (البلوي، ٢٠٠٨) و (الكريمين، ٢٠١٢) (Guinot, Chiva, & Mallén 2013) (كاظم، ٢٠١٤) (خوين، ٢٠١٥) (Adresi & Darun 2016) (بنات، ٢٠١٦) (Singh and Srivastava 2016) (دراوشة، ٢٠١٧) (برهوم، ٢٠١٧) (عبد الخير، ٢٠١٧) (عبد الخير و بابكر، ٢٠١٨) (Özgür & Tektaş 2018) (زايد، ٢٠١٨) (جبارين وآخرون، ٢٠١٨). (العسمي و الحنيطي، ٢٠١٩) (Nasif 2020).

ودراسات عن التمكين الإداري مثل (Ongori & Shunda 2008) (راضي، ٢٠١٠) (Avram & Priescu 2012) (Rezaie et al. 2012) (الضلاعين و المحاسنة، ٢٠١٤) (Pradhan et al. 2014) (دبلة و العمري، ٢٠١٦) (العنبي، ٢٠١٧) (Kumar & Kumar 2017) (صقر، ٢٠١٨) (لرقم و بن نصر، ٢٠١٨) (Dahou & Hacini, 2018) (Aldaihani 2019) (Nouri & Mousavi 2020) إلا أن القليل تناول العلاقة بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري.

يناقش بعض الباحثين أهمية الثقة بين العاملين كأحد شروط نجاح ممارسات التمكين الإداري، فقد تكون ثقة المدير في الموظف، على وجه الخصوص، شرطاً أساسياً لنجاح التمكين لأن الثقة هي محاولة لتعزيز فعالية الموظف. ومع ذلك ، نادراً ما تتعامل الأدبيات مع مسألة ثقة الموظف في المدير ويعكس هذا النهج النموذج التقليدي ، الذي ينظر إلى الثقة من منظور المدير بدلاً من منظور الموظف (Ergeneli et al., 2007: 42).

وفي ظل غياب دراسة واحدة عن الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بمحافظة بني سويف (بحسب علم الباحث) تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما نوع العلاقة التي تربط الثقة التنظيمية بالتمكين الإداري؟

### أهداف البحث وتساؤلاته:

يهدف البحث بوجه عام إلى معرفة علاقة الثقة التنظيمية بالتمكين الإداري للبنك الأهلي المصري (كبنك حكومي) والبنك التجاري الدولي CIB (كبنك خاص) ولتحقيق هذا الهدف تم وضع عدة أسئلة على النحو التالي:

١. ما درجة الثقة التنظيمية لدى العاملين في البنك الحكومي والخاص محل الدراسة؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقة التنظيمية في البنكين محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

٣. ما درجة التمكين الإداري لدى العاملين في البنك الحكومي والخاص محل الدراسة؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري في البنكين تعزى للمتغيرات الشخصية؟

٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري لدى العاملين في البنكين محل الدراسة؟

## فروض الدراسة:

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقة التنظيمية في البنكين محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للعاملين بالبنكين محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- ٣- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري في البنكين.

## أهمية البحث:

- أ- الأهمية النظرية  
- سيزود هذا البحث المختصين في علم الاجتماع بوجه عام، وعلم اجتماع الإدارة بوجه خاص ، بمفاهيم نظرية وإدارية تخدمهم في تخصصاتهم.
- ب- الأهمية التطبيقية  
- تحديد معالم الثقة التنظيمية والتمكين الإداري في البنوك، مما يساعد إدارة البنوك على معرفة مستوياتها داخل البنوك والتعامل معها وفقاً لذلك.  
- تقديم مقترحات لإدارة البنوك لرفع مستوى الثقة التنظيمية والتمكين الإداري والحفاظ عليها.



## مفاهيم البحث:

### أولاً الثقة التنظيمية:

تعرف الثقة التنظيمية بعدة تعريفات منها ما يلي:

هي إدراك العامل للدعم والرعاية المقدمة إليه من المنظمة، وتقدير الرؤساء لما يقوم به الموظفين تجاه عملهم مع الشعور العام بأن كافة السياسات والقرارات والإجراءات تعمل لصالح أفراد المنظمة (العريفي، ٢٠١٨: ١٣) والاعتقاد بأن المدير والزملاء في العمل سيقولون الحقيقة ويوفون بكلمتهم (Özgür & Tektaş, 2018: 93).

وهي التوقعات الإيجابية للأفراد العاملين تجاه زملائهم ورؤسائهم ومنظماتهم (الحدان، ٢٠١٧: ٦).

هي التقييم العام لمصادقية المنظمة من قبل موظفيها، من خلال الإيمان بالإدارة والتأكيد على تصرفاتها والتوقعات الإيجابية منها (Singh & Srivastava, 2016: 595).

كما أنها "موقف إيجابي تجاه الآخرين"، ينبثق من العلاقات الاجتماعية على أساس تقييم قيم شخص آخر، يثق به الفرد أو لا يثق به (Berraies et al., 2014: 85).

هي اتفاق أو عقد غير مكتوب بالاعتماد المتبادل بين طرفين يلتزم كل طرف منهما سلوكياً وعقلانياً تجاه الطرف الآخر (المعشر و الطراونة، ٢٠١٢: ٦٣٠).

فالثقة التنظيمية تحوي جانبين: «الإيمان بنوايا الآخرين»، وقدرتهم وكفاءتهم التي يعتمد عليها، علاوة على ذلك، تم تحديد أنواع مختلفة من الثقة في الأدبيات. فهناك الثقة المعرفية والتي تستند إلى تقييم عقلاني للأسباب التي تبرر اختيار الاعتماد على شخص ما

مثل النزاهة والمصادقية. والثقة العاطفية التي يتم تحديدها من خلال الروابط العاطفية والتعلق بالطرف الآخر، وبخلاف ذلك تم تمييز أشكال أخرى من الثقة وهي الثقة الجانبية والثقة الرأسية ، حيث تميز الثقة الجانبية العلاقة بين زملاء العمل، بينما تشير الثقة الرأسية إلى العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء، ولابد من التمييز بين ثقة الموظفين في المشرفين المباشرين وكبار المديرين. حيث تتشكل ثقة الموظفين في المشرفين المباشرين من خلال علاقة مباشرة بينما الثقة في المدير الأعلى تعتمد بشكل أكبر على سمعة قيادة المنظمة ( Berraies et al., 2014: 85).

### أبعاد الثقة التنظيمية:

تركز الكثير من الأدبيات حول الثقة داخل المنظمات على علاقات الثقة الهرمية (Barton & Barton, 2011: 204) وتصفها ببناء ثلاثي الأبعاد. يتكون من الثقة في الزملاء والمدير والمنظمة.

١- الثقة الأفقية ( ثقة زملاء العمل بعضهم ببعض)

تظهر مشاركتهم مشاعرهم وآمالهم ومشكلاتهم

٢- الثقة الرأسية (ثقة الرئيس بالمرؤوس والعكس)

تصورات الموظفين لدعم مديرهم لهم، ودرجة ثقتهم في وعودهم، وأنهم يستحقون مناصبهم ، ويطبّقون مفهوم العدالة والأخلاق

٣- الثقة بالمنظمة (الثقة المؤسسية)

تصوراتهم عن المعلومات، القيم التنظيمية ، السياسات الإدارية، وقبل ذلك عن الرؤية والهدف لدى المنظمة (Yilmaz, 2019: 970-971).

وتعرف الثقة التنظيمية إجرائيا بأنها تصورات الموظفين الإيجابية تجاه مديريهم وزملائهم ومؤسساتهم والتي يستدل عليها من مقياس الثقة التنظيمية الذي اعتمده الباحث في هذا البحث الحالي .

### التمكين الإداري:

مفهوم التمكين Empowerment وهو مشتق من كلمة Power وتعني القوة (الضلاعين و المحاسنة، ٢٠١٤: ١) وفي قاموس (Webster) يعني التحويل أو إعطاء القوة لشخص ما (الزهرة، ٢٠١٨: ٤٢).

يتم استخدام كلمة "التمكين" منذ نشرها في الثمانينيات للإشارة إلى شكل جديد من مشاركة الموظفين، تم استخلاصها من مجالات مختلفة مثل علم النفس والاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم الإدارة. وكانت تعني منح السلطة للفرد. ومراعاتها في دوره التنظيمي (Rezaie et al., 2012: 258).

لا يعني تمكين الموظفين منح السلطة مباشرة للموظفين أو مشاركتهم إياها، ولكن الكشف عن القوة من خلال تعزيز معرفة الموظف ودوافعه. إنها مفهوم يتعلق بتنمية الثقة وبناء الدافعية والمشاركة في عملية صنع القرار والإزالة أي حدود بين الموظف والإدارة العليا (Yilmaz, 2019:971) ويتم تعريف التمكين على أنه عملية غرس الدافع والكفاءة الذاتية لدى الموظفين (Jung et al., 2020:3) فهو عملية يصبح الأفراد من خلالها أقوياء بما يكفي ليتمكنوا من المشاركة مباشرة في التحكم على الأحداث والمؤسسات التي لها تأثير مباشر على حياة الأفراد والتأثير عليها. من خلال التمكين ، يكتسب الناس مهارات ومعرفة خاصة ، بالإضافة إلى ما يكفي من الاستقلالية ، حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم

(Avram & Priescu, 2012: 949) وهو فائدة للجانبين الإداريين والموظفين ( Kumar )  
(Kumar, 2017: 59).

وبالتالي تظهر مراجعة الأدبيات أن هناك منظورين لتحديد التمكين: منظور هيكلي ومنظور نفسي. يشير التمكين من منظور هيكلي إلى الممارسات والسياسات التنظيمية المختلفة التي ينفذها القادة لتقاسم السلطة وتشجيع استقلالية الموظفين وتحملهم المسؤولية مع تبادل المعرفة وسلطة اتخاذ القرار، ومن منظور نفسي، يتم تعريف التمكين على أنه حالة نفسية ترتبط بـ "زيادة الدافع الذاتي للمهام" استنادًا إلى شعور الموظف بتقرير المصير والكفاءة، يجب أن يقتنع الموظفون أنفسهم بأن لديهم القدرة على التصرف وأداء مهامهم (Berraies et al., 2014:86).

ويمكن إضافة رؤية التمكين كحالة ذهنية، يعطى فيها الموظف مساحة لاختبار مدى:

- (١) التحكم في الوظيفة المراد أدائها ،
- (٢) الوعي بالسياق الذي يتم فيه العمل ،
- (٣) المساءلة عن إخراج العمل الشخصي ،
- (٤) المسؤولية المشتركة عن أداء الوحدة والأداء التنظيمي ،
- (٥) الإنصاف في المكافآت على أساس الأداء الفردي والجماعي ( Ongori & Shunda, 2008: 85).

ولذا يتفق معظم الباحثين على أن العنصر الأساسي للتمكين ينطوي على منح الموظفين حرية التصرف (أو حرية الحركة) بشأن بعض الأنشطة ذات الصلة بمهام عملهم

(Kumar & Kumar, 2017: 59) وفي الوقت نفسه لديهم درجة عالية من المسؤولية والمسائلة (Ongori & Shunda, 2008: 10).

### أبعاد التمكين الإداري

- ١- تفويض السلطة : وهو منح سلطة اتخاذ القرارات والتنفيذ للموظفين
- ٢- العمل الجماعي: وهو العمل ضمن فريق عمل متعاون ومنجز
- ٣- التدريب والتطوير : وهو اكتساب المعرفة و والاتجاهات والمهارات والخبرات المرتبطة بمهام العمل.
- ٤- الاتصال: وهو توفير وسائل اتصال فعالة داخل المنظمة بجانب اتاحة للمعلومات بطريقة ميسرة.
- ٥- التحفيز: وهو توفير حافز مادي ومعنوي للعاملين لتشجيعهم لأداء أفضل (حمادي و خلف، ٢٠١٦).

ويعرف التمكين الإداري إجرائيا في هذا البحث بأنه منح العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتمكينهم من العمل الجماعي مع زيادة التحفيز لهم وتدريبهم على مهامهم كما يعكسها مقياس التمكين الإداري الذي اعتمده الباحث في هذا البحث.

### النظريات المفسرة:

أدى الاهتمام العلمي الأخير بالثقة إلى تنوع وجهات النظر في الأبحاث والدراسات المتعلقة بها (Agarwal, 2013: 24) ويمكن تفسير العلاقة بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري من خلال عدة نظريات كما يلي:

## ١ - مدخل العلاقات الإنسانية

على الرغم من عدم اهتمام النظريات التقليدية بالثقة التنظيمية، كونها ركزت على الجوانب الرسمية من سلطة وإجراءات وتقسيم للعمل، إلا أن المدرسة الإنسانية أهتمت بالعنصر البشري والجوانب غير الرسمية والعلاقات الإنسانية الودية (عمران و عبد السلام، ٢٠١٦: ٣١).

أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على قضية أساسية وهي حاجة الإنسان إلى بناء علاقات مع زملائه والدخول معهم في تفاعلات داخل التنظيم، وتعد هذه الحاجة الاجتماعية قوة دافعة للفرد (بونوة و أوداينية، ٢٠١٦: ٩٢).

بدأت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل جذري لحركة الإدارة العلمية التي تتعامل مع البشر كآلات. اعتقدت مبادئ العلاقات الإنسانية أن المنظمات يجب أن ترى العمال وتعاملهم كبشر. لقد كان نتاجًا لما يُعرف بدراسات هوثورن لإلتون مايو ، والتي درست آثار العلاقات الاجتماعية والدافع ورضا الموظفين على الإنتاجية. وأظهرت نتائج دراسات إلتون مايو على أن المجموعات الطبيعية غير الرسمية تكون فيها الجوانب الاجتماعية لها الأهمية على الهيكل التنظيمي الوظيفي ، ويكون الاتصال التصاعدي من العامل إلى الرئيس التنفيذي ، وكذلك العكس، في صورته السليمة، كما أن هناك حاجة إلى التماسك والترابط بين العاملين داخل المنظمة والقيادة لتوصيل الأهداف وضمان اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية (Thamarasseri, 2016: 6) إن تأثير مجموعة الأقران مرتفع جدًا ، ومن ثم فإن أهمية المجموعات غير الرسمية داخل مكان العمل. كما رفضت نظرية العلاقات الإنسانية "فرضيات الرعاع" حيث المجتمع عبارة عن حشد من الأفراد غير المنظمين يتصرفون بطريقة محسوبة لتأمين الحفاظ على الذات أو المصلحة الذاتية (Thamarasseri, 2016: 102).

يؤكد مدخل العلاقات الإنسانية على:

(أ) العوامل الاجتماعية والنفسية في مكان العمل، وليس الظروف المادية تحدد معنويات الموظفين وإنتاجيتهم.

(ب) تعد المنظمة نظام اجتماعي.

(ج) تؤثر المكافآت والعقوبات غير المادية (المعنوية) بشكل كبير على سلوك العمال ومعنوياتهم ونتاجهم.

(د) العمال ليسوا خاملين أو معزولين أو غير متصلين. بل كائنات اجتماعية.

(هـ) إن تقسيم العمل (التخصص) بشكل صارم ليس بالضرورة أن يكون النهج الأكثر كفاءة.

(و) يميل العمال إلى تشكيل مجموعات صغيرة (غير رسمية) يتم تحديد معايير الإنتاج والأنماط السلوكية من قبل هذه المجموعات.

(ز) تلعب القيادة وأسلوب الإشراف والتواصل والمشاركة دورًا محوريًا في سلوك العمال ورضاهم وإنتاجيتهم (بن زاف، ٢٠١٥: ٦١-٦٢).

خلصت مدرسة العلاقات الإنسانية عمومًا إلى أنه إذا أبدت الإدارة اهتمامًا أكبر بموظفيها ، فسيزيد رضاهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. وأوصوا باستخدام تقنيات العلاقات الإنسانية مثل الإشراف الأكثر فعالية ، وتقديم المشورة للموظفين وإعطاء العمال المزيد من الفرص للتواصل والمشاركة في العمل (Indabawa & Uba, 2014: 169).

أكدت هذه النتائج أن ديناميكيات الجماعة والتركيب الاجتماعي للمنظمة قوة حاسمة للغاية سواء مع الإنتاجية العالية أو ضدها. تسببت هذه النتيجة في الدعوة إلى مشاركة أكبر

للعمال ، وزيادة الثقة والانفتاح في بيئة العمل، وزيادة الاهتمام بالفرق والمجموعات في مكان العمل. ومن ثم ظهرت المفاهيم الجديدة كـ "ديناميكيات الجماعة" و"العمل الجماعي" و"المشاركة العمالية" (Ónday, 2016: 102).

## ٢ - نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي الحياة الاجتماعية على أنها تتطوي على سلسلة من المعاملات بين طرفين أو أكثر، حيث يميل أحد الأطراف إلى سداد الأعمال الجيدة (أو السيئة في بعض الأحيان) لطرف آخر، وتتأثر جودة هذه التبادلات في بعض الأحيان بالعلاقة بين الفاعل والهدف (1: 2017, Cropanzano et al.).

يعتمد الفاعلون في عملية التبادل على بعضهم البعض للحصول على النتائج التي يتوقعونها. فيتصرفون بطريقة تزيد من النتائج التي يرونها إيجابية وتقلل من النتائج التي يرونها سلبية وإذا تجاوزت الفوائد من التبادل التكاليف ينخرطون في التبادل بشكل متكرر، فهم يستخدمون تحليل منفعة التكلفة الذاتية ومقارنة البدائل. وسوف يدخلون في علاقات تمكنهم من زيادة الفوائد وتقليل التكاليف. وبالتالي من المرجح أن تستمر التفاعلات فقط إذا شعر الطرفان أنهما يستفيدان من التبادل بدرجة تفوق التكاليف (590: 2016, Nunkoo).

تم استخدام نظرية التبادل الاجتماعي كنموذج نظري مناسب يشرح علاقة العمل اعتماداً على التبادل الاجتماعي بقاعدة المعاملة بالمثل، والتي تملي علينا أن نساعد ولا نؤذي أولئك الذين يساعدوننا. يحدد هذا المعيار توقع عودة الاعتراف والتمكين والاستثمار في الأصول البشرية والمزايا الأخرى، فإن الثقة هي نتيجة للتبادلات الاجتماعية الإيجابية: عندما نرى الآخرين يتصرفون بطرق تشير ضمناً إلى أنهم ثق بنا ، نحن أكثر ميلاً إلى الرد بالمثل من خلال زيادة ثقنا بهم. يمكن الافتراض أنه إذا أظهرت منظمة صاحب العمل الإحسان



والدعم من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها ، فسيكون موظفوها أكثر استعدادًا للرد بالمثل من خلال الوثوق بها أكثر (Vanhala & Ahteela, 2011: 873).

وتختلف المبادلات الاجتماعية عن الاقتصادية في كون المبادلات الاقتصادية تعطي ثقة أقل ومراقبة أكثر نشاطاً، في حين أن التبادل الاجتماعي يميل إلى أن يكون مفتوحاً وينطوي على قدر أكبر من الثقة والمرونة (Cropanzano et al., 2017: 1).

وتنتج الثقة التنظيمية عن عملية التبادل الاجتماعي، حيث يفسر الموظفون الإجراءات والقرارات ويتبادلونها كما يتابعون باستمرار بيئة العمل لتقييم ما إذا كان ينبغي عليهم الوثوق بالإدارة العليا أم لا؟ (Singh & Srivastava, 2016: 595).

تستخدم نظرية التبادل الاجتماعي كمسند نظري للتنبؤ بالثقة التنظيمية بناءً على جودة العلاقة بين المديرين والموظفين. بالإضافة إلى ذلك تقدم النظرية وصفا للعلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم، تؤكد النظرية على أن دوافع الموظفين واتجاهاتهم وسلوكياتهم تعتمد على ردود فعل شركائهم في العلاقة الاجتماعية داخل التنظيم (Adresi & Darun, 2016: 415).

ويتنبأ الباحث من خلال افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي بوجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري.

### ٣ - نظرية رأس المال الاجتماعي

بالرغم من وجود تعريفات مختلفة لمفهوم رأس المال الاجتماعي، إلا أنها جميعاً تدور حول فكرة أساسية وهي العلاقات الجيدة تشكل رأسمال اجتماعي له قيمة تؤثر على إنتاجية الفرد أو المجموعة داخل المجتمع أو داخل التنظيم.

يمكن فهم رأس المال الاجتماعي على أنه "الموارد المضمنة في الشبكات الاجتماعية التي يتم الوصول إليها واستخدامها من قبل الجهات الفاعلة لاتخاذ الإجراءات. ويمكن أيضاً تصور رأس المال الاجتماعي على أنه استثمار من قبل الأفراد في العلاقات الشخصية المفيدة في التنظيمات. والأفراد بحاجة إلى الوصول إلى الشبكات الاجتماعية لتحقيق أداء جيد. كما يعني ضمناً أن الاستثمار الفردي في بناء هذه الشبكات الاجتماعية ضرورة اقتصادية

يختلف رأس المال الاجتماعي عن الأنواع الأخرى لرأس المال من حيث أنه ليس أصلاً فردياً (مثل رأس المال البشري) ولا أصلاً تجارياً (مثل رأس المال التقليدي). بدلاً من ذلك ، يتطور رأس المال الاجتماعي بين الفاعلين الأفراد في العلاقات الهادفة التي ينشئونها معاً. كما أنه مترابط ، وهو في الأساس منفعة عامة تنقسمها مجموعة ما ، وينتج بشكل غير مباشر عن طريق استثمار الوقت والجهد. إنه مرتبط بالثقة المتبادلة بين الأفراد ، والتي يمكن أن تأخذ شكل الروابط الاجتماعية والجسور. يُنظر إلى منظمات العمل بشكل متزايد على أنها مصادر رئيسية لرأس المال الاجتماعي، مما يؤكد على أهمية الشبكات الاجتماعية والشراكات والتعاون والتفاعل ومشاركة المعرفة التي توفرها إضافة إلى الثقة فيما بينهم ( Kessels & Poell, 2004: 6).

تنطلق نظرية رأس المال الاجتماعي من خلال كون العلاقات قيمة فردية واجتماعية:

- فردية: وهي قيمة ناتجة عن علاقات الأفراد مع أفراد آخرين تساعده على القيام بأعماله وإنجازها.

- جماعية: وهي قيمة ناتجة عن علاقة الأفراد مع محيطهم الاجتماعي والتنظيمي، والذي تساعد التنظيم والمجتمع على تلبية احتياجاته على الوجه المطلوب (عبد الرحمن و الحسيني، ٢٠١٨ : ٢١).

الافتراض الأساسي الذي يوجه نظرية رأس المال الاجتماعي هو أن النوايا الحسنة للآخرين تجاهنا هي مورد قيم يجب الاستفادة منه، وهي جوهر رأس المال الاجتماعي. والنية الحسنة تظهر من خلال التعاطف والثقة والتسامح التي يقدمها لنا الأصدقاء والمعارف والزملاء (Jerković, 2012: 5).

ومن أهم افتراضات نظرية رأس المال الاجتماعي:

- يتفاعل الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر في إطار شبكة من العلاقات الاجتماعية وفقا لما لديهم من موارد.

- يعد الدعم المتبادل بين الأفراد في شبكة العلاقات الاجتماعية شكل من أشكال رأس المال الاجتماعي.

- تعد الثقة أحد أهم أبعاد رأس المال الاجتماعي.

- كلما كانت الروابط قوية بين الأفراد كلما استخدمت هذه الروابط في تطوير وتنمية الموارد التي يمتلكونها (عبد الرحمن و الحسيني، ٢٠١٨: ٢١).

يعد رأس المال الاجتماعي استثمار في العلاقات الاجتماعية مع توقع عائد مفيد لأولئك الذين يستثمرون في العلاقة من خلال:

(١) تسهيل تدفق المعلومات والوصول إلى المعرفة داخل التنظيم.

(٢) قد تؤثر الروابط الاجتماعية على من هم في مناصب السلطة لكي يتصرفوا بشكل إيجابي تجاه أولئك الذين هم في مناصب أقل.

(٣) يمكن لمن هم في مناصب السلطة أن يكونوا بمثابة أوراق اعتماد اجتماعية

للآخرين.

(٤) من المتوقع أن تعزز العلاقات الاجتماعية هوية الفرد وظهوره داخل مجموعة ما أو داخل التنظيم (Jerković, 2012: 6).

يحدد روبرت بوتنام مقومات رأس المال الاجتماعي من خلال:

أ- معايير المعاملة بالمثل

ب- الثقة

ت- الشبكات الاجتماعية

كما أن نجاح المجتمع في تجميع رأس المال الاجتماعي يتوقف على مدى التفاعل بين هذه المكونات الثلاثة (Bhandari & Yasunobu, 2009: 490).

قدم فرانسيس فوكوياما رأس المال الاجتماعي من خلال الثقة على أنه: " قدرة الناس على العمل معًا لأغراض مشتركة في مجموعات ومنظمات". وهو يؤكد أن الثقة الشخصية أمر أساسي لظهور العلاقات الاجتماعية. وتعمل الثقة المتبادلة على تحسين التعاون بين الأفراد وتقليل تكاليف المعاملات وزيادة المعاملات التجارية. يؤكد فوكوياما على الصفات في العلاقات الاجتماعية (الثقة بين الأشخاص ، والمعاملة بالمثل ، والأعراف والتفاهات المشتركة ، وما إلى ذلك) ، والتي تسمح للناس بالتواصل مع الآخرين ، وتساعد على تطوير رأس المال الاجتماعي (Bhandari & Yasunobu, 2009: 491).

يشترك رواد نظرية رأس المال الاجتماعي في أربعة مكونات له وهي الشبكات والموارد والمعايير والثقة، وهي خصائص مشتركة تم تحديدها في عملهم وتم التأكيد على أهميتها في التأثير على عمل الآخرين (Jerković, 2012: 5).

## الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة إلا أننا سنركز الضوء على الدراسات التي ربطت بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري على النحو التالي:

١- دراسة (Moye & Henkin 2006) والغرض منها استكشاف العلاقة بين تمكين الموظفين والثقة في المديرين، وباستخدام منهج مسح عبر الإنترنت مصمم لتقييم التمكين والثقة تم إعطاؤه لعينة عشوائية من ٢٠٠٠ موظف بأجر في منظمة في الولايات المتحدة. أسفرت نتائجها إلى ميل الموظفين الذين يشعرون بالتمكين في بيئة عملهم إلى إعطاء مستويات أعلى من الثقة على المستوى الشخصي في مدراءهم. فالعلاقة بينهما طردية، بالإضافة إلى اختلاف درجة الثقة والتمكين لدى العاملين طبقاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية.

٢- دراسة (Ergeneli et al. 2007) للبحث عن العلاقة بين التمكين النفسي بجوانبه الأربعة (المعنى والتأثير وتقرير المصير والكفاءة) والثقة التنظيمية القائمة على التأثير في المديرين المباشرين في البنوك. وقد شارك (٢٢٠) مدير بنك في أنقرة بتركيا في هذه الدراسة. والتي أظهرت نتائجها علاقة قوية بين الثقة القائمة على الإدراك في المديرين المباشرين والتمكين النفسي العام. على الرغم من أن الثقة المستندة إلى المعرفة تتعلق بجوانب المعنى والكفاءة، إلا أن الثقة المستندة إلى التأثير ترتبط بالتأثير فقط. كما تظهر هذه الدراسة عدم وجود علاقة بين أي نوع من الثقة في المدير المباشر وتقرير المصير.

٣- دراسة (الخشالي و القطب، ٢٠١١) للتعرف على مستوى الثقة بين العاملين ومستوى تمكين العاملين داخل شركة الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية مع التعرف على مدى التأثير بينهما، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلوا

إلى وجود مستوى متوسط من الثقة بين العاملين و ارتفاع مستوى التمكين داخل الشركة، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير معنوي لتمكين العاملين في تعزيز الثقة بينهم.

٤- دراسة (Oyer, 2011) والغرض منها تقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتمكين العمل والثقة التنظيمية لهيئة التمريض. وشملت العينة (٥٠٠) ممرض من العاملين في مستشفى خاص كبير غير ربحي. وطبقت استبانة لفعالية العمل، والأنشطة الوظيفية، ومقياس للثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تمكين الممرضات له تأثير مباشر على الرضا عن العمل والالتزام العاطفي. بالإضافة إلى أن تمكين الممرضات له تأثير إيجابي على تصورات الثقة التنظيمية.

٥- هدفت دراسة (Bashir et al. 2012) إلى استكشاف العلاقة التي تربط التمكين بالثقة بين الأفراد، وكيف تؤثر على الربحية الإجمالية للمنظمات. تم تحليل عينة من (١٠٠) مستجيب. وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى زيادة مستوى الثقة بين الاساتذة في الكليات عندما أدركوا أنهم مفوضون في أنشطتهم المتعلقة بالعمل، فالثقة تزيد بزيادة التمكين. كما أظهرت مستويات عالية من التمكين من حيث المقاييس الفرعية لتقرير المصير والأثر. وأخيرا فالعلاقة الايجابية القوية بين الثقة والتمكين أساسية جداً لزيادة الربحية الإجمالية للمنظمات.

٦- هدفت دراسة (الكريمين، ٢٠١٢) إلى معرفة علاقة الثقة بالتمكين الإداري لدى مديري التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن وذلك من خلال وجهة نظر رؤساء الأقسام بالمديرية، وتحليل (١٧٢) استبانة توصلت الدراسة إلى معامل ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية والتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل والخبرة)

٧- دراسة (Judeh,2012) والغرض منها التعرف على الوضع الحالي للثقة التنظيمية ومستوى تمكين الموظفين. بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين. ومن أجل ذلك استخدمت الدراسة استبيانين، أحدهما للثقة التنظيمية والآخر للتمكين الوظيفي، على مجتمع الدراسة المكون من العاملين في خمس شركات أردنية لصناعة الورق والكرتون. وتم جمع البيانات من عينة من (٢٠٦) مشارك كانت ردودهم قابلة للتحليل الإحصائي. وأسفرت نتائج الدراسة على أن وضع الثقة التنظيمية جاء على درجة متوسطة، في حين أن تمكين الموظفين جاء على درجة مرتفعة، كما تظهر النتائج أن هناك ارتباطاً كبيراً بين الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين.

٨- دراسة (Ugwu et al. 2014) وتهدف إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والتمكين النفسي ومشاركة الموظفين. بالإضافة إلى ذلك تسعى الدراسة لاختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي على العلاقة بين الثقة والمشاركة. على عينة من (٧١٥) موظفًا من سبعة بنوك تجارية وأربع شركات أدوية في جنوب شرق نيجيريا الذين شاركوا في المسح. وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية والتمكين النفسي كانا مؤشرين على المشاركة في العمل ، كما أن لهما قيمة تنبؤية ذات تأثير رئيسي على المشاركة في العمل. وكان هناك تأثير وسيط للتمكين على العلاقة بين الثقة والمشاركة.

٩- هدفت دراسة (الضلاعين و المحاسنة، ٢٠١٤) إلى معرفة أثر التمكين الإداري في الثقة التنظيمية لدى القيادات في مؤسسات العامة الأردنية، وبتحليل (٣١١) استبانة تم التوصل إلى مستوى من التمكين الإداري متوسط لدى المبحوثين، ومستوى مرتفع من الثقة التنظيمية ، بجانب وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والثقة التنظيمية.

١٠- تبحث دراسة (Alajmi 2016) العلاقة بين تمكين الموظفين والثقة التنظيمية داخل الشركات الصناعية الكويتية. وتركز الدراسة على بعدين للثقة التنظيمية. وهي الثقة في المشرفين والثقة في المنظمة ، حيث تم تقديم (٤٥٠) استبانة إلى الشركات الصناعية في منطقة صباحان الصناعية ، تشير نتائج (٣٥٠) استبانة الصالحة للتحليل إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين التمكين النفسي لموظفي هذه الشركات والثقة التنظيمية. كما تشير النتائج إلى أن الثقة في المشرف وفي المنظمة تظهر ٢١.٨٪ و ١٣.١٪ على التوالي. وترتبط الثقة في المشرف بشكل كبير وإيجابي بجميع أبعاد التمكين النفسي بينما ترتبط الثقة في المنظمة بشكل كبير وإيجابي بثلاثة أبعاد فقط للتمكين النفسي وهي المعنى والكفاءة وتقرير المصير.

١١- دراسة (رشام و جميل، ٢٠١٨) لمعرفة واقع الثقة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت الدراسة من خلال تطبيق استبانة لجمع البيانات إلى وجود مستوى منخفض للثقة التنظيمية والتمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية (ثقة زملاء العمل، ثقة الرئيس المباشر، ثقة الإدارة العليا) على التمكين الإداري.

١٢- دراسة (Yilmaz, 2019) والتي فحصت العلاقة بين الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية وتمكين العاملين، وباستخدام الاستبانة على عينة من العاملين في الشركة تم الوصول إلى عدة نتائج عن طريقة SPSS منها العلاقة الإيجابية القوية بين الدعم التنظيمي وتمكين العاملين. وأن لأبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة (الثقة في الزملاء، المدير، المنظمة) تأثير ذو دلالة إحصائية على تمكين العاملين.



## تعقيب على الدراسات السابقة:

- تم عرض (١٢) دراسة سابقة، أجريت من الفترة ( ٢٠٠٦-٢٠١٩ ) منهم (٩) دراسات أجنبية و (٣) دراسات عربية، مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.
- من حيث أداة الدراسة: استعانت معظم الدراسات السابقة بالاستبانة في جمع البيانات
- من حيث عينة الدراسة: أجرى عدد قليل من الدراسات السابقة على عينة من العاملين بالبنوك، مما يشير إلى فجوة بحثية بخصوص هذه العينة.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بـ
- ١ هدف الدراسة: التعرف على علاقة أبعاد الثقة التنظيمية بأبعاد التمكين الإداري.
- ٢ منهج الدراسة: تميزت الدراسة الحالية بالمنهج المقارن بجانب منهج المسح الاجتماعي.
- ٣ بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية، في حين تم تطبيق الدراسة الراهنة في محافظة بني سويف داخل بنك حكومي وآخر خاص.

## الدراسة الميدانية

### أولاً: حدود الدراسة

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على علاقة الثقة التنظيمية بالتمكين الإداري بمحافظة بني سويف.

الحد البشري: أجريت هذه الدراسة على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك .CIB

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في محافظة بني سويف على البنك الأهلي المصري (كنموذج للبنوك الحكومية) والبنك التجاري الدولي CIB (كنموذج للبنوك الخاصة).  
الحد الزمني: تمت هذه الدراسة في الفترة من شهر أكتوبر ٢٠٢٠.

### ثانياً: منهج الدراسة

استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي Social Survey ، بالإضافة إلى المنهج المقارن Comparative Method حيث تمت المقارنة بين العاملين في البنك الحكومي والعاملين في البنك الخاص (محل الدراسة).

### ثالثاً: أداة الدراسة

قام الباحث ببناء استبانة للثقة التنظيمية والتمكين الإداري ، بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة، وتكونت الاستبانة من ثلاث أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: يشمل البيانات الأولية عن المبحوثين من (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها في البنك)

القسم الثاني: مقياس الثقة التنظيمية : ويحوي ثلاثة أبعاد كما يلي ( بعد الثقة الأفقية وبعد الثقة العمودية وبعد الثقة المؤسسية).

القسم الثالث: مقياس التمكين الإداري، ويشمل على خمسة أبعاد هم ( بعد التفويض وبعد العمل الجماعي وبعد التدريب والتطوير وبعد الاتصال الفعال وبعد التحفيز).

وكانت الإجابة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي ( Likert Scale ) حيث درجة (٥) كبيرة جداً، درجة (٤) كبيرة، درجة (٣) متوسطة ، درجة (٢) صغيرة، درجة (١) صغيرة جداً. وللحكم على النتائج استخدمت المتوسطات الافتراضية الآتية: من ١ إلى أقل من ١.٨ تقدير منخفض جداً، من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦ تقدير منخفض، من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤ تقدير متوسط، من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ تقدير مرتفع، من ٤.٢ إلى ٥ تقدير مرتفع جداً.

كما تم التحقق من ثبات أداة القياس من خلال استخدام كرونباخ الفا Cronbach's Alpha للاتساق الداخلي والثبات، إذ يظهر بأن جميع قيم ألفا كانت ( ٠.٩٥٧ ) لتدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### رابعاً: المعالجات الإحصائية:

استعان الباحث بمجموعة من المعاملات الإحصائية، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وهي: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار سبيرمان Spearman Test، واختبار مان ويتني Mann-Whitney Test ، واختبار كروسكال والاس kruskal- Wallis Test .

## خامساً: مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على البنك الأهلي المصري فرع بني سويف بعدد (٣٦) موظف (ك ممثل للبنوك الحكومية) في مقابل البنك التجاري الدولي CIB فرع بني سويف بعدد (١٣) موظف (ك ممثل للبنوك الخاصة)، وتم توزيع الاستبانة على كل العاملين داخل البنكين محل الدراسة، وتم استرداد (٢٩) استبانة من البنك الأهلي، و(١٢) استبانة من بنك CIB بواقع (٨٠.٥%) و(٩٢.٣%) على التوالي. وكانت نتائج خصائصهم الشخصية كما يلي:

جدول (١) توزيع العاملين حسب خصائصهم الشخصية

المتغير	بنك CIB		البنك الأهلي		فئة المتغير
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
الجنس	٧٥.٠	٩	٥٥.٢	١٦	ذكر
	٢٥.٠	٣	٤٤.٨	١٣	أنثى
العمر	٤١.٧	٥	٤٤.٨	١٣	أقل من ٣٠ سنة
	٥٠.٠	٦	٤٨.٣	١٤	من ٣٠-٤٠
	٨.٣	١	-	-	من ٤١-٥٠
	-	-	٦.٩	٢	أكبر من ٥٠ سنة
المؤهل الدراسي	٨.٣	١	-	-	ليسانس
	٩١.٧	١١	٧٩.٣	٢٣	بكالوريوس
	-	-	٢٠.٧	٦	ماجستير
	-	-	-	-	دكتوراه

عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٢	٤١.٤	٣	٢٥.٠
	من ٥-١٠	٩	٣١.٠	٦	٥٠.٠
	من ١١-١٥	٦	٢٠.٧	٣	٢٥.٠
	من ١٦-٢٠	٢	٦.٩	-	-
	أكثر من ٢٠ سنة	-	-	-	-
عدد الدورات	لا يوجد	٧	٢٤.١	٣	٢٥.٠
	أقل من ٣	١٠	٣٤.٥	٦	٥٠.٠
	من ٣-٥	٦	٢٠.٧	-	-
	أكثر من ٥	٦	٢٠.٧	٣	٢٥.٠

يبين الجدول السابق أن نسبة الذكور في البنك الأهلي وبنك CIB أعلى من نسبة الإناث ( ٥٥.٢ %) و (٧٥.٠ %) على التوالي. كما أن الفئة العمرية (من ٣٠-٤٠) هي الغالبة على البنكين حيث (٤٨.٣ %) و (٥٠.٠ %) على التوالي، مما يدل على التواجد المعتبر للشباب. أما المؤهل الدراسي فكانت الأغلبية العظمى من البكالوريوس (٧٩.٣ %) و (٩١.٧ %) على التوالي في البنكين. كما تبين أن (٤١.٤ %) من البنك الأهلي تقدر خبرتهم بأقل من ٥ سنوات في حين أن (٥٠.٠ %) من بنك CIB تتراوح خبرتهم من ٥-١٠ مما يؤكد خبرة أكثر للعاملين في بنك CIB، أما عدد الدورات فأغلبية العاملين في كلا البنكين حصلوا على أقل من ٣ دورات بنسب (٣٤.٥ %) و (٥٠.٠ %) على التوالي مما يدل على مستوى متوسط من الدورات في كلا البنكين.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

يمكننا عرض نتائج الدراسة في عناصر أربعة كما يلي:

### أولاً: وصف وتحليل أبعاد الثقة التنظيمية

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول أبعاد الثقة التنظيمية

الفقرة	البنك الأهلي		بنك CIB	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة الأفقية				
اتوقع من زملائي في البنك كل خير	٣.١٠	١.١٧	متوسط	٣.٦٧
اشترك زملائي في العمل مشاعري وأمالي ومشكلاتي	٣.٠٠	١.٣٣	متوسط	٣.٩٢
اعتمد على زملائي في البنك عندما واجه مشكلة ما	٣.٠٧	١.٢٢	متوسط	٣.٥٨
يملك زملائي الكفاءة العملية في عملهم	٣.٦٦	٠.٨٥٧	مرتفع	٣.٥٨
أثق تماماً بزملائي في البنك	٣.٠٧	١.٢٢	متوسط	٣.١٧
المجموع	٣.١٨	١.١٥	متوسط	٣.٥٨

الثقة العمودية						
مرتفع	١.١٢	٤.٠٠	متوسط	١.٢١	٢.٨٦	انتوقع كل خير من رئيسي المباشر
مرتفع	١.١٩	٣.٨٣	متوسط	١.١١	٣.٣٤	أشعر بالراحة التامة تجاه العمل مع رئيسي المباشر
مرتفع	١.٢٤	٣.٥٨	متوسط	١.١٨	٣.٠٣	يقدر رئيسي المباشر جهودي في العمل
مرتفع	١.١٩	٣.٨٣	متوسط	١.٠٦	٣.١٤	يؤدي رئيسي المباشر عمله على أكمل وجه
مرتفع	١.٠٨	٣.٥٨	متوسط	١.٢٥	٣.٠٧	أثق تماماً برئيسي المباشر
مرتفع	١.١٦	٣.٧٦	متوسط	١.١٦	٣.٠٨	المجموع
الثقة المؤسسية						
متوسط	.٧٧٨	٣.٣٣	متوسط	١.١٣	٣.٠٧	تسعى إدارة البنك إلى القرارات الصائبة والعادلة
متوسط	١.٣٣	٣.١٧	متوسط	١.٠٨	٣.٠٣	اعتقد بأن إدارة البنك تتظر بعين الاعتبار لمصالح الموظفين بالبنك
متوسط	.٩٣٧	٣.١٧	متوسط	١.٠٨	٣.٣٨	تنجز إدارة البنك أعمالها على أكمل وجه
متوسط	١.٠٥	٢.٧٥	متوسط	١.١٠	٣.٠٠	أشعر بالراحة التامة تجاه قرارات إدارة البنك

أثق تماما بإدارة البنك	٣.٠٧	١.١٦	متوسط	٣.٠٨	١.١٦	متوسط
المجموع	٣.١١	١.١١	متوسط	٣.١٠	١.٠٥	متوسط
الإجمالي	٣.١٢	١.١٤	متوسط	٣.٤٨	١.٠٩	مرتفع

يكشف الجدول السابق عن درجة مرتفعة من الثقة التنظيمية لدى بنك CIB بمتوسط حسابي (٣.٤٨) في مقابل درجة متوسطة من الثقة التنظيمية لدى البنك الأهلي بمتوسط حسابي (٣.١٢). وسجل بعد الثقة العمودية بينك CIB أعلى الأبعاد درجة بمتوسط حسابي (٣.٧٦) يليه بعد الثقة الأفقية بمتوسط (٣.٥٨) وأخيرا بعد الثقة المؤسسية بمتوسط (٣.١٠) في حين سجل بعد الثقة الأفقية أعلى الأبعاد بالبنك الأهلي بمتوسط (٣.١٨) يليه بعد الثقة المؤسسية بمتوسط (٣.١١) وأخيرا بعد الثقة العمودية بمتوسط (٣.٨).

### ثانياً: وصف وتحليل أبعاد التمكين الإداري

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين الإداري

العبارة	البنك الأهلي		بنك CIB	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفويض				
يتبنى البنك مبدأ تفويض السلطة للعاملين به	٣.٤١	١.٠١	مرتفع	٣.٠٨
يوفر البنك لي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	٣.١٧	١.٢٢	متوسط	٢.٩٢
يمنحني البنك مرونة مناسبة	٣.٢٨	١.٢٥	متوسط	٢.٦٧



					لأداء عملي
متوسط	١.٢٦	٢.٨٩	متوسط	١.١٦	٣.٢٨
					المجموع
					العمل الجماعي
مرتفع	.٧٩٣	٣.٥٨	مرتفع	١.٢٧	٣.٤٥
					يسود التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
مرتفع	.٩٨٥	٣.٦٧	مرتفع	١.١٠	٣.٨٣
					يركز البنك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي
مرتفع	١.٠٠	٣.٥٠	مرتفع	١.٠٠	٣.٦٩
					فرق العمل بالبنك قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
مرتفع	.٩٢٦	٣.٥٨	مرتفع	١.١٢	٣.٦٥
					المجموع
					التدريب والتطوير
متوسط	.٨٣٥	٣.١٧	مرتفع	١.١٨	٣.٥٥
					يتبنى البنك خطة واضحة للتدريب
مرتفع	١.١٦	٣.٤٢	مرتفع	١.١٢	٣.٤٨
					يسعى البنك إلى تطوير العاملين به
متوسط	١.٤٠	٣.١٧	مرتفع	.٩٨٣	٣.٤١
					تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب الخبرات داخل البنك
متوسط	١.١٣	٣.٢٥	مرتفع	١.٠٩	٣.٤٨
					المجموع
					الاتصال الفعال
مرتفع	١.١٥	٣.٨٣	متوسط	١.١٣	٣.٢٨
					يوفر البنك وسائل اتصال فاعلة ومتطور بينه وبين أعضائه

مرتفع	.٩٩٦	٣.٥٨	متوسط	١.٠٧	٣.٣٤	يوفر البنك المعلومات بطرق ميسرة للعاملين به
مرتفع	.٩٩٦	٣.٥٨	مرتفع	١.٠٤	٣.٦٦	تتميز التعليمات والإجراءات في البنك بالوضوح
مرتفع	١.٠٤	٣.٦٦	مرتفع	١.٠٨	٣.٤٢	المجموع
التحفيز						
متوسط	١.٢٤	٢.٩٢	متوسط	١.٢٩	٢.٩٧	يقدر البنك جهود العاملين به
مرتفع	.٩٩٦	٣.٥٨	متوسط	١.٢٩	٣.١٠	يدعم البنك الأفكار والممارسات الجديدة
متوسط	١.٣٣	٣.١٧	متوسط	١.٤٨	٢.٧٢	المعيار الأساسي للترقيات داخل البنك هو الكفاءة في المقام الأول
متوسط	١.١٨	٣.٢٢	متوسط	١.٣٥	٢.٩٣	المجموع
متوسط	١.١٠	٣.٣٢	متوسط	١.١٦	٣.٣٥	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق وجود التمكين الإداري داخل كلا البنكين بدرجة إجمالية متوسطة ، حيث متوسط حسابي (٣.٣٥) لدى البنك الأهلي في مقابل (٣.٣٢) لبنك CIB، وكانت ترتيب أبعاد التمكين الإداري بالبنك الأهلي من الأعلى إلى الأقل كما يلي بعد العمل الجماعي (٣.٦٥) يليه بعد التدريب والتطوير (٣.٤٨) يليه بعد الاتصال الفعال (٣.٤٢) يليه بعد التفويض (٣.٢٨) وأخيرا بعد التحفيز (٢.٩٣)، أما بنك CIB فالترتيب مختلف حيث بعد

الاتصال الفعال في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦٦) يليه بعد العمل الجماعي (٣.٥٨) ثم بعد التدريب والتطوير (٣.٢٥) يليه بعد التحفيز (٣.٢٢) وأخيرا بعد التفويض (٢.٨٩).

### ثالثاً: وصف وتحليل علاقة الثقة التنظيمية بالتمكين الإداري

جدول (٤) نتائج علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري

التحفيز	الاتصال الفعال	التدريب والتطوير	العمل الجماعي	التفويض	التمكين الإداري الثقة التنظيمية
.١١٥	.١١٥	.٣٤٩	.٦٨٢**	.٣٧٥*	الثقة الأفقية البنك الأهلي
.٣٢٩	.٣٢٩	.٢٢٧	.٥٥٩	-.٠٧٣-	بنك CIB
.٣٨١*	.٢٥٤	.٤٢٢*	.٥٩٧**	.٦٥٢**	الثقة العمودية البنك الأهلي
.٨٠١**	.٧٣١**	.٤٧٠	.٤٣٥	.٥٤٠	بنك CIB
.٧٤٣**	.٧٣١**	.٦٨٢**	.٥٣٠**	.٨١٠**	الثقة المؤسسية البنك الأهلي
.٧٧٠**	.٧٢١**	.٨٣١**	.٥٤٠	.٩٤٠**	بنك CIB

\*\* دالة عند (٠.٠١)

\* دالة عند (٠.٠٥)

يشير الجدول السابق إلى علاقة ارتباط بين بعد الثقة الأفقية في البنك الأهلي وبعد التفويض عند مستوى معنوية (٠.٥)، وعلاقة ارتباط قوية بين بعد الثقة الأفقية وبعد العمل الجماعي عند مستوى معنوية (٠.٠١). كما يرتبط بعد الثقة العمودية بكل من بعدي التفويض العمل الجماعي بعلاقة قوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومع بعدي التدريب والتطوير والتحفيز

بعلاقة ارتباط عند مستوى معنوية (٠.٥). وأخيراً يرتبط بعد الثقة المؤسسية بكل أبعاد التمكين الإداري بعلاقة قوية عند مستوى معنوية (٠.١).

أما علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري في بنك CIB ، فتظهر من خلال علاقة القوية بين بعد الثقة العمودية وكل من بعدي الاتصال الفعال والتحفيز عند مستوى معنوية (٠.١) ومن خلال العلاقة القوية بين الثقة المؤسسية وكل أبعاد التمكين الإداري باستثناء بعد العمل الجماعي عند مستوى معنوية (٠.١).

#### رابعاً: الفروق في إجابات العاملين طبقاً لخصائصهم الشخصية:

١- الفروق طبقاً للجنس: تم استخدام اختبار مان ويتي Mann-Whitney Test كما يلي:

جدول (٥) الفروق في إجابات أفراد العاملين طبقاً للجنس

الفروق	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار	متوسط الرتب	العدد	الجنس
لا توجد	.٦٧٧	٩٤.٥٠٠	١٤.٤١	١٦	ذكر
			١٥.٧٣	١٣	أنثى
البنك الأهلي					
لا توجد	.٦٤٢	١١.٠٠٠	٦.٧٨	٩	ذكر
			٥.٦٧	٣	أنثى
بنك CIB					

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العاملين تجاه الثقة التنظيمية والتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

٢- الفروق طبقاً للعمر: تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-Wallis

Test وجاءت النتائج في الجدول التالي:

جدول (٦) الفروق في إجابات أفراد العاملين طبقاً للعمر

العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	الفروق
البنك الأهلي	أقل من ٣٠	١٣	١١.٣٥	٢	.١١٣	لا توجد
	من ٣٠-٤٠	١٤	١٨.٠٧			
	من ٤١-٥٠	-	-			
	أكبر من ٥٠	٢	١٧.٢٥			
بنك CIB	أقل من ٣٠	٥	٦.٦٠	٢	.٨٩٢	لا توجد
	من ٣٠-٤٠	٦	٦.٣٣			
	من ٤١-٥٠	١	٧.٠٠			
	أكبر من ٥٠	-	-			

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تجاه الثقة التنظيمية والتمكين الإداري تعزى لمتغير العمر.

٣- الفروق طبقاً لسنوات الخبرة: طبق اختبار كروسكال والاس kruskal-

Wallis Test وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٧) الفروق في إجابات العاملين طبقاً لسنوات الخبرة

الفروق	الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة الاختبار	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	
لا توجد	.٣٤٣	٣	٣.٣٣٤	١١.٩٦	١٢	٥ من أقل	البنك الأهلي
				١٥.٦١	٩	١٠-٥ من	
				١٩.٤٢	٦	١٥-١١ من	
				١٧.٢٥	٢	٢٠-١٦ من	
				-	-	٢٠ من أكبر	
لا توجد	.٧٩٢	٢	.٤٦٦	٦.١٧	٣	٥ من أقل	بنك CIB
				٧.١٧	٦	١٠-٥ من	
				٥.٥٠	٣	١٥-١١ من	
				-	-	٢٠-١٦ من	
				-	-	٢٠ من أكبر	

يظهر جدول (٧) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات العاملين تجاه الثقة التنظيمية والتمكين الإداري يعزى لعدد سنوات الخبرة.

٤- الفروق طبقاً لعدد الدورات: استخدم الباحث اختبار كروسكال والاس

kruskal-Wallis Test وجاءت النتائج في جدول (٨) التالي:

جدول (٨) الفروق في إجابات العاملين طبقاً لعدد الدورات

عدد الدورات	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	الفروق
لا يوجد	٧	١٧.٧٩	١.٧١٨	٣	.٦٣٣	لا توجد
أقل من ٣	١٠	١٢.٤٥				بنك الأهلي
من ٣-٥	٦	١٥.٠٨				
أكثر من ٥	٦	١٥.٩٢				
لا يوجد	٣	٦.١٧	١.٣٥٧	٢	.٥٠٧	لا توجد
أقل من ٣	٦	٧.٥٨				بنك CIB
من ٣-٥	-	-				
أكثر من ٥	٣	٤.٦٧				

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات العاملين تجاه الثقة التنظيمية والتمكين الإداري تعزى لعدد الدورات.

## مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة لما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرها وفقاً لأسئلتها :

### مناقشة السؤال الأول: ما درجة الثقة التنظيمية لدى العاملين في البنك

#### الحكومي والخاص محل الدراسة؟

أظهرت نتائج الدراسة اختلاف في درجة الثقة التنظيمية في كلا البنكين إلى حد ما، حيث درجة مرتفعة نسبياً من الثقة التنظيمية لدى بنك CIB في مقابل درجة متوسطة لدى البنك الأهلي. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Moye & Henkin 2006) ودراسة (الخشالي و القطب، ٢٠١١) ودراسة (Judeh,2012) ودراسة (الضلاعين و المحاسنة، ٢٠١٤) واختلفت مع دراسة (رشام و جميل، ٢٠١٨)

### مناقشة السؤال الثاني : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة

#### الثقة التنظيمية في البنكين محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في البنكين محل الدراسة في درجة الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات الحاصلين عليها) مما يعني وجود اتفاق كبير بين استجابات العاملين داخل البنكين، ويعزي الباحث ذلك إلى صغر مجتمع الدراسة بجانب عدم الاختلاف الكبير في متغيراتهم الشخصية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Moye & Henkin 2006) ودراسة (الكريمين، ٢٠١٢).



وتؤكد هذه النتيجة عدم صحة الفرض القائل " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقة التنظيمية في البنكين محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية".

### مناقشة السؤال الثالث: ما درجة التمكين الإداري لدى العاملين في البنك

#### الحكومي والخاص محل الدراسة؟

أظهرت نتائج الدراسة حصول كلا البنكين على درجة متوسطة في التمكين الإداري، الأمر الذي يؤكد على اتفاق البنكين في درجة العمل الجماعي والتدريب والتطوير والاتصال الفعال والتفويض والتحفيز، وإن كان هناك بعض الفروق البسيطة بينهما. ويعزي الباحث تلك النتيجة إلى طبيعة عمل البنوك وحرص مدراءها على البيروقراطية بشكل كبير لضمان عدم المخاطرة والمجازفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الضلاعين و المحاسنة، ٢٠١٤) ولكنها تختلف مع دراسة (الخشالي والقطب، ٢٠١١) ودراسة (Bashir et al.2012) ودراسة (Judeh,2012) ودراسة (رشام و جميل، ٢٠١٨)

### مناقشة السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة

#### التمكين الإداري في البنكين تعزى للمتغيرات الشخصية؟

تبين نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في البنكين محل الدراسة في درجة التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات الحاصلين عليها) مما يعني وجود اتفاق كبير بين استجابات العاملين داخل البنكين، ويعزي الباحث ذلك إلى صغر مجتمع الدراسة بجانب التقارب الكبير في متغيراتهم الشخصية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كلا من ( Moyer & Henkin 2006) و (الكريمين، ٢٠١٢).

وتؤكد هذه النتيجة عدم صحة الفرض القائل "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للعاملين بالبنكين محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية".

### مناقشة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة

#### التنظيمية والتمكين الإداري لدى العاملين في البنكين محل الدراسة؟

أظهرت نتائج الدراسة علاقة قوية بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة الأفقية والثقة الرأسية والثقة المؤسسية) وبين التمكين الإداري بأبعاده ( التفويض، العمل الجماعي، التدريب والتطوير، الاتصال، التحفيز). وهذا ما اتفقت عليه كل الدراسات السابقة، حيث زيادة الثقة التنظيمية يتبعها زيادة في التمكين الإداري الأمر الذي يعزز كل من الثقة والتمكين داخل المنظمة. وبالتالي تتوافق هذه النتيجة مع افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي في عملية الأخذ والعطاء من أطراف المنظمة العاملين والإدارة في تبادل الثقة مع التمكين لكل منهما.

وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرض القائل "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري في البنكين".

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### أولاً: الاستنتاجات:

1. اتضح بأن البنوك الحكومية والخاصة تهتم بدرجة عالية بالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، وإن كان في البنوك الخاصة بدرجة أعلى نسبياً.
2. تبين أن درجة التمكين الإداري متوسطة في البنوك الحكومية والخاصة محل الدراسة على السواء.

٣. تأكد أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري في البنك الأهلي المصري والبنك التجاري الدولي محل ترابط إيجابي قوي.

### ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة زيادة الاهتمام بالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الأفقية والرأسية والمؤسسية) في البنوك وخاصة الحكومية منها.
٢. العمل على زيادة التوعية بأبعاد التمكين الإداري ( التفويض، العمل الجماعي، التدريب والتطوير، الاتصال، التحفيز) وتطبيقها داخل البنوك المختلفة.
٣. إقامة الدورات المختلفة للتوعية والتدريب على أهمية الثقة التنظيمية والتمكين الإداري وطرق الارتقاء بهما.
٤. إجراء العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالثقة التنظيمية والتمكين الإداري وما يرتبط بهما من متغيرات داخل التنظيمات المختلفة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. أحمد حمدان برهوم. (٢٠١٧). واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٧، ع ٢٤، الصفحات ٢٨-١.
٢. أحمد عباس حمادي، و ياسر لطيف خلف. (٢٠١٦). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاممين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي لمتقييس والسيطرة النوعية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٨، ع ١٦، الصفحات ١٠٥-١٣٧.
٣. أسماء جبارين، محمود أبوسمرة، و جعفر أبو صاع. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج ٦، ع ١٤، الصفحات ١٢-٢٣.
٤. أسماء زهري عبد الله زايد. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة القدس.
٥. أسماء زهري عبد الله زايد. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

٦. أميرة خضير كاظم. (٢٠١٤). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الراجحي في محافظة النجف الأشرف". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٨، ع ٣١، الصفحات ٢٢٧-٢٤٩.
٧. إيهاب أحمد محمد إسماعيل. (٢٠١٧). إشكالية مفهوم الثقة والإسهامات السوسيولوجية في دراستها. حوليات آداب عين شمس، مج ٤٥، ع ١، الصفحات ٨٢-١٠٥.
٨. جميلة بن زاف. (٢٠١٥). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة "دراسة ميدانية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٢١، الصفحات ٥٩-٧٠.
٩. جواد محسن راضي. (٢٠١٠). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين "دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٢، ع ١، الصفحات ٦٢-٨٤.
١٠. حسن عبد السلام علي عمران، و عبد السلام علي عبد السلام. (٢٠١٦). دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة. مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، مج ١٥، ع ٢، الصفحات ٢٨-٤١.
١١. دلال العريفي. (٢٠١٨). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
١٢. زياد يوسف المعشر، و مجدولين عصري الطراونة. (٢٠١٢). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية

- والتعليم في محافظة الكرك في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٨، ع ٤، الصفحات ٦٢٤-٦٥٢.
١٣. سليمان بن عبد الله بن ابراهيم الشتوي. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض . مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٢، ع ٢، الصفحات ٢٨٦-٣٢٣.
١٤. سماح بنت عبد القادر العسمي، و محمد بن فالح الحنيطي. (٢٠١٩). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٣، ع ٦، الصفحات ١-١٨.
١٥. سندس رضويي خوين. (٢٠١٥). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الألتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي" في شركة بغداد للمشروبات الغازية-مساهمة مختلطة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ع ٣٥، الصفحات ١١٩-١٤٣.
١٦. شاكر جار الله الخشالي، و محيي الدين الزعبي القطب. (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات، الصفحات ٦١-١٠٠.
١٧. صالح أحمد أمين عبابنة، و إلهام أحمد أمين عبابنة. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٨، ع ٤، الصفحات ٥٩٦-٦٢٤.
١٨. طارق عطية عبد الرحمن، و لمياء سعد الحسيني. (٢٠١٨). دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز الانتماء المجتمعي للمزارعين بإحدى قرى محافظة الشرقية. مجلة العلوم الزراعية المستدامة، مج ٤٤، ع ١، الصفحات ١٩-٣٣.

١٩. عايدة سعيد ديب بنات. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٠. عبد العالي دبله، و وفاء العمري. (٢٠١٦). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع١٨، الصفحات ٥٣-٦٨.
٢١. عبلة صقر. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين "دراسة حالة المديرية الجهودية موبيليس ورقلة". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
٢٢. عز الدين لرقم، و عبد الحق بن نصر. (٢٠١٨). واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية. مجلة آفاق علمية، مج ١٠، ع٢٤، الصفحات ٦٤-٧٨.
٢٣. علي بونوة، و عمر أوزاينية. (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير-بسكرة، الجزائر.
٢٤. غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي. (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع١٧٣، الصفحات ٦٢٩-٧٠١.
٢٥. غمشي الزهرة. (٢٠١٨). رأس المال الاجتماعي الافتراضي: قراءة في سوسيولوجيا العلاقات الاجتماعية في مواقع الشبكات الاجتماعية (دراسة على عينة من مستخدمي الفايبروك الشباب بالجزائر). رسالة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر.

٢٦. فرح نياز عبد السلام الضلاعين، و محمد المحاسنة. (٢٠١٤). أثر التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى القيادات في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
٢٧. فرح يس فرح عبد الخير. (٢٠١٧). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الرعاية الاجتماعية والإرشاد بولاية القضايف. مجلة جامعة البطانة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج ٥، ع ٢، الصفحات ٢٥٧-٢٩١.
٢٨. فرح يس فرح عبد الخير، و مأمون يس بدوي بابكر. (٢٠١٨). أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضايف. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مج ٩، ع ٢، الصفحات ٧٧-١١١.
٢٩. كهينة رشام، و أحمد جميل. (٢٠١٨). واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري" دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج". مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ٣، ع ٢، الصفحات ٢٤٥-٢٥٦.
٣٠. لطيفة طبال، و سمية موساوي. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ع ٧، الصفحات ١٣-٢٠.
٣١. محمد سليمان البلوي. (٢٠٠٨). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
٣٢. منصور مفلح منصور القويعاني البلوي. (٢٠٠٨). علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.





٣٣. نجوى دراوشة. (٢٠١٧). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج ١٣، ٣٤، الصفحات ٣٨٨ - ٣٧٣.
٣٤. نسرين غانم عبد الله أبو شوايش. (٢٠١٣). محددات الثقة التنظيمية وآثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين - الأونروا. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٥. نسيم فلاح رفيفان الحردان. (٢٠١٧). درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٣٦. هاني أحمد الكريمين. (٢٠١٢). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية و التعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة كلية التربية، مج ٤، ٣٦٤، الصفحات ١٥٨-١٨٩.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adresi, Alaeldeen Saleh Al, and Mohd. Ridzuan Darun. 2016. "Enhancing Employee's Trust and Commitment through Strategic Human Resource Management: A Literature Review." International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 6(5):413-26.
2. Agarwal, Vinita. 2013. "Investigating the Convergent Validity of Organizational Trust." Journal of Communication Management 17(1):24-39.



3. Alajmi, Sanad A. 2016. “Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment.” *Journal of Management Research* 9(1):52.
4. Aldaihani, Sultan Ghaleb. 2019. “Administrative Empowerment among Kuwait University Staff and Its Effect on Their Job Satisfaction.” *Journal of Applied Research in Higher Education* 12(2):210–29.
5. Anon. 2011. “Work Satisfaction and Organizational Commitment.” (May).
6. Avram, Eugen, and Iustin Priescu. 2012. “Access to Information and Empowerment Perspectives in Health Services.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 33:949–53.
7. Barton, Harry, and Lisa C. Barton. 2011. “Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context.” *Human Resource Management Review* 21(3):201–8.
8. Bashir, Iram, Sunober Ismat, and Babak Mahmood. 2012. “Employee-Employer Relationship" Empowerment and Interpersonal Trust in Private Educational Institutions and Its Impact on Overall Profitability of an Organizations.” *International Journal of Asian Social Science* 2(3):262–70.
9. BERRAIES, Sarra, Mehrez CHAHER, and Karim BEN YAHIA. 2014. “Employee Empowerment and Its Importance for Trust,



Innovation and Organizational Performance.” Business Management and Strategy 5(2):82.

10. Bhandari, Humnath, and Kumi Yasunobu. 2009. “What Is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept.” Asian Journal of Social Science 37(3).

11. Cropanzano, Russell, Erica L. Anthony, Shanna R. Daniels, and Alison V. Hall. 2017. “Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies.” Academy of Management Annals 11(1):479–516.

12. Dahou, Khadra, and Ishaq Hacini. 2018. “Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context.” Eurasian Journal of Business and Economics 11(21):49–68.

13. Ergeneli, Azize, Güler Sağlam Ari, and Selin Metin. 2007. “Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers.” Journal of Business Research 60(1):41–49.

14. Ganjinia, Hosein, Shahram Gilaninia, and Reza Poorali Motlagh Sharami. 2013. “Overview of Employees Empowerment in Organizations.” Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review 3(2):38–43.

15. Gómez, Carolina, and Benson Rosen. 2001. “The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment.” Group and Organization Management 26(1):53–69.



16. Guinot, Jacob, Ricardo Chiva, and Fermín Mallén. 2013. “Organizational Trust and Performance: Is Organizational Learning Capability a Missing Link?” *Journal of Management and Organization* 19(5):559–82.
17. Indabawa, Salisu Lawan, and Zakari Uba. 2014. “Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria.” *European Journal of Business and Management* Www.Iiste.Org ISSN 6(25):168–73.
18. Jerković, Hrvoje. 2012. “Radni Okvir Integracije Repozitorija Objekata Za Učenje Sa Sustavima Za Upravljanje Učenjem.” (114):155.
19. Jung, Ki Baek, Seung Wan Kang, and Suk Bong Choi. 2020. “Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees’ Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity.” *Sustainability (Switzerland)* 12(6).
20. Kessels, Joseph W. M., and Rob F. Poell. 2004. “Andragogy and Social Capital Theory: The Implications for Human Resource Development.” *Advances in Developing Human Resources* 6(2):146–57.
21. Kumar, Jaya, and Ananda Kumar. 2017. “Employee Empowerment: An Empirical Study.” *Global Journal of Management*



and Business Research: A Administration and Management 17(4):1–7.

22. Mills, Peter K. 2017. “Reassessing the Limits of Structural Empowerment : Organizational Constitution and Trust as Controls Author ( s ): Peter K . Mills and Gerardo R . Ungson Source : The Academy of Management Review , Vol . 28 , No . 1 ( Jan . , 2003 ), Pp . 143-153 Published.” The Academy of Management Review 28(1):143–53.

23. Moye, Melinda J., and Alan B. Henkin. 2006. “Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers.” Journal of Management Development 25(2):101–17.

24. Nasif, Ahmet. 2020. “The Impact of Organizational Confidence The Impact of Organizational Confidence in Achieving the Obligation among Workers in Civil Society Organizations : Practical Study for Syrian ... The Impact of Organizational Confidence in Achieving the Obligation A.” (February).

25. Nouri, Bagher Asgarnezhad, and Masume Mir Mousavi. 2020. “Effect of Cooperative Management on Organizational Agility with the Mediating Role of Employee Empowerment in Public Transportation Sector.” Cuadernos de Gestion 20(2):15–46.

26. Nunkoo, Robin. 2016. “Toward a More Comprehensive Use of Social Exchange Theory to Study Residents’ Attitudes to Tourism.” Procedia Economics and Finance 39(November 2015):588–

96.



27. Önday, Özgür. 2016. "Human Resource Theory: From Hawthorne Experiments of Mayo To Groupthink of Janis." *Global Journal of Human Resource Management* 4(1):95–110.
28. Ongori, H., and J. P. W. Shunda. 2008. "Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment." *The International Journal of Applied Economics and Finance* 2(2):84–94.
29. Özgür, Gönül, and Pınar Tektaş. 2018. "An Examination of the Correlation between Nurses' Organizational Trust and Burnout Levels." *Applied Nursing Research* 43(March):93–97.
30. Pradhan, Preethi, T. J. Kamlanabhan, R. D. Thulasiraj, and V. R. Muraleedharan. 2014. "Employee Empowerment." *Journal of Multidisciplinary Research in Healthcare* 1(1):53–62.
31. Rezaie, Doulatabadi Hossein, Palangi Abdul Saleh, Abooei Mehrizi Iman, and Akbarzadeh Jaafar. 2012. "An Analysis of the Empowerment Level of Employees and It's Relation to Organizational Factors." *International Journal of Business and Social Science* 3(15):n/a.
32. Singh, Upasana, and Kailash B. L. Srivastava. 2016. "Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour." *Global Business Review* 17(3):594–609.
33. Thamarasseri, Ismail. 2016. "The Implications of Human Relationship Approach To Educational Administration." *International*



Journal of Education & Applied Sciences Research 3(06):2349–4808.

34. Ugwu, Fabian O., Ike E. Onyishi, and Alma M. Rodríguez-Sánchez. 2014. “Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment.” *Personnel Review* 43(3):377–400.

35. Vanhala, Mika, and Riikka Ahteela. 2011. “The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust.” *Management Research Review* 34(8):869–88.

36. Yilmaz, Fatma. 2019. “Organizational Support and the Role of Organizational Trust in Employee Empowerm.” *International Journal Of Eurasia Social Sciences* 10(37):968–80.



## **Organizational Trust and Administrative Empowerment of Banks:**

### **A Comparative Study in Beni-Suef Governorate**

#### **Abstract :**

The current study investigates the relationship between the organizational Trust including its three dimensions (vertical and horizontal confidence and institutional confidence) on the one hand and administrative empowerment including its fifth dimensions (Delegation, teamwork, training, development, effective communication and motivation) of employees in both The Egyptian National Bank and CIB Bank in Beni-Suef governorate.

The researcher adopts both a Comparative and Social Survey approaches in this study in addition to a measure of organizational confidence and an administrative empowerment on (41) employees of the two banks.

As the results show, a high percentage of the organizational Trust in CIB Bank is detected comparing to a low percentage in Al-Ahly Bank, in addition to a moderate percentage of administrative empowerment in both banks. Additionally, there is a positive statistical relationship between organizational confidence with its dimensions and administrative empowerment too. There





are no significant statistical differences among the employees' responses to this study due to their personal variables.

**Descriptors: Administrative Empowermen- Banks- Organizational Trust**