



## آثر الثقة التنظيمية على زيادة إنتاجية العاملين

(دراسة ميدانية على عينة من شركات الغزل والنسيج بمحافظة الاسكندرية)

**دكتور**

جرجس فوزى جرجس سمعان

دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال

**دكتور**

عصام فتحى محمد عبد اللطيف

مدرس إدارة اعمال - الجامعة العمالية



## آثر الثقة التنظيمية على زيادة إنتاجية العاملين

### ملخص البحث :

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين بشركات الغزل والنسيج بمحافظة الاسكندرية.

وتم تصميم نموذج مقترح للبحث يستخدم كدليل لإختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين، كما تم تصميم قائمة الإستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصى منه، وتم توجيهها إلى العاملين بالشركات محل البحث عن طريق المقابلة الشخصية.

ولتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام المنهج الاحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وقد بلغ حجم العينة المختارة ٣٠٠ مفردة، وقد اوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين.

**الكلمات الافتتاحية :** الثقة التنظيمية، السياسات الإدارية، أسلوب الإدارة فى التعامل مع الموظفين، فرص الأبداع، القيم السائدة فى التنظيم، دقة وتدفق المعلومات، إنتاجية العاملين،

### ABSTRACT :

This research aimed to investigate the relationship between organizational trust, Increase the productivity of human resources.

An analytical model is developed as a guideline to test the relationship between organizational trust, Increase the productivity of human resources. In order to collect primary data, a questionnaire is designed and data have been collected from human resources under study through personal interview.

The SPSS is used to process the primary data. Sample size is 300. The results of the statistical analysis showed that there is a significant correlation between organizational trust and increasing the productivity of human resources.

**Key words:** Organizational Trust, Management Policies, Management Style In Dealing With Employees, Creativity opportunities, Prevailing Values Iin Organization, Accuracy And Flow Of Information, Productivity Of Employees



## خلفية عامة عن موضوع الدراسة والدراسات والابحاث السابقة :

### أولاً : مقدمة البحث :

يعتبر المورد البشرى العنصر الاستراتيجى الذى تعتمد عليه المنظمات لتحقيق أهدافها، فهو القوة الفاعلة فى منظومة القوى المؤثرة على سير العمل داخل المنظمات الأمر الذى يتطلب الحفاظ عليه وتنميته وتطويره بما ينعكس فى النهاية على تحسين وزيادة إنتاجيته وذلك من خلال إهتمام المديرين بدراسة كافة الظواهر والمتغيرات السلوكية،(محمد، ٢٠١٤).

هذا فى ظل ما تواجه شركات الغزل والنسيج من تحديات وتهديات أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة فى بيئاتها من انتشار للعولمة، وزيادة معدلات الصراع، واحتدام المنافسة، وسرعة التغيرات التكنولوجية، والتحول نحو اقتصاد المعرفة وما استتبعه من تغير فى طبيعة قوة العمل، بالإضافة إلى ضعف الموارد الاقتصادية المتاحة لهذه الشركات، الأمر الذى يطلب سرعة بناء الثقة فى العلاقات بين كافة الأطراف المعنية بالشركات محل البحث.

فالثقة التنظيمية عملية ديناميكية، يتم بناؤها، أو هدمها، أو تجديدها من خلال التفاعلات بين (الأفراد وبعضهم البعض - الافراد والمديرين - الافراد والمنظمة) حيث أن الثقة التنظيمية يمكن أن تضعف مما يتطلب رعايتها، وتجديدها باستمرار، والسعي لاستعادتها حال فقدانها حتى تتمكن المنظمة من البقاء، والنمو، ويعد بناء الثقة فى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية المهمة الأولى لقادته، (عزب، ٢٠١٠).

وتتسم المنظمات ذات المستويات المرتفعة من الثقة بالفعالية، وتكون أكثر تكيفاً، وإبداعاً، وابتكاراً وإنتاجاً بالجودة والكفاءة المطلوبة من تلك التى تكون بها مستويات منخفضة من الثقة، أو تلك التى يسود فيها الشك، وعدم الثقة، كذلك يسهم بناء الثقة داخل المنظمات فى حل العديد من المشكلات التى تواجهها، أو الحد من أثارها.

ويمكن بناء الثقة داخل المنظمات من خلال العديد من الآليات: كاستقطاب وتعيين وتدريب قادة وعاملين مؤهلين تأهيلاً عالى الجودة، والاهتمام بتنميتهم المهنية المستدامة، وتهيئة مناخ من الاتصال المفتوح بهدف تبادل المعلومات، ونشر التعلم والمعرفة داخل تلك المنظمات، حيث أن قدرة الإدارة على كسب ثقة العاملين بها وتحقيق إحتياجاتهم ورغباتهم يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرغوبة، (رفاعى، ٢٠٠٥).

فوجود الثقة التنظيمية بالمنظمة تساعد الموارد البشرية على الافصاح عن تفكيرهم ومشاعرهم ويتعاونون مع بعضهم البعض، أما بالنسبة للمنظمات التى تفتقر إلى الثقة التنظيمية فإنها تفتقر إلى الإتصالات والمعلومات وتحبط التعاون ويقلل من الالتزام.



وتكتسب الثقة التنظيمية أهمية خاصة فى النظريات التنظيمية حيث تقوم نظرية Z للإدارة اليابانية التى تنبأها (Ouchi,1981) على ثلاثة مبادئ أهمها الثقة حيث أن الإدارة اليابانية تعتمد على مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية بمعنى كلما زادت ثقة العامل زادت إنتاجيته.

وحتى تستطيع الثقة التنظيمية القيام بالدور المنوط بها فى تحسين وزيادة إنتاجية الموارد البشرية فلا بد من تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التى يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات Problem Solving، والمشاركة اتخاذ القرارات Decision Making، والتخطيط Planning، والمهارات القيادية Leadership Skills، ومهارات بناء الفريق الناجح Team Skills... وغيرها من المهارات الفنية Technical Skills للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية Organizational Environmental and Culture، (بارك، ٢٠٠٩).

## ثانياً : الإطار النظرى للبحث : (الثقة التنظيمية) :

### (أ) مفهوم الثقة التنظيمية :

تمثل الثقة التنظيمية العامل الرئيسى فى تحديد فعالية العلاقات داخل المنظمات وهى العنصر الاساسى فى بناء المناخ التنظيمى الداعم الذى يسمح للعاملين بالمشاركة وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمعرفة وصنع القرارات والاتصالات وحل المشكلات بهدف الوصول إلى النتائج الإيجابية فى العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل الثقة التنظيمية أحد المداخل الحاكمة لتحسين وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والولاء التنظيمى، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية، (عبد الله، ٢٠١٣).

وقد تعددت التعريفات الخاصة بالثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية يصعب الإتفاق على تعريفها من قبل الباحثين ومن هذه التعريفات :

☒ أن الثقة التنظيمية هى التوقعات الايجابية للأفراد تجاه الكفاءة والاعتمادية والاعجاب من أعضاء المنظمة وكذلك الثقة المؤسسية داخل المنظمة، (Ellonen & Puumalainen, 2008, Pp: 160-181).

☒ أن الثقة التنظيمية هى توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التى ينتمون اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتروعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة، (النجار، ٢٠١٥).



✘ أن الثقة التنظيمية هي رغبة أحد الأطراف في أن يكون عرضه لأفعال طرف آخر بناءً على توقع قيام الطرف الآخر بتنفيذ إجراء معين للجهود المانحة (الإدارة) بصرف النظر عن القدرة على مراقبة ذلك الطرف أو التحكم فيه، (Jocob,2013, Pp: 554-582).

✘ أن الثقة التنظيمية هي إستعداد تام لأحد الأطراف (الطرف الواثق) لأن يكون عرضه الطرف الآخر (الطرف الموثوق فيه) بناءً على توقعات ومشاعر إيجابية تجاهه ونتائج عن التفاعلات المتبادلة الإيجابية السابقة بينهما، ومدى إلتزامه بالقيم الأخلاقية في التصرف، (Gavin, 2005, Mayer &Pp: 874-888).

✘ أن الثقة التنظيمية هي المبادئ والقيم الأخلاقية وتوقعات الأفراد والجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الإعتماد عليها في تحقيق النتائج المرغوب فيها للأفراد أو الجماعات وذلك من خلال النظام الإداري للمديرين والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، (عبد الله، ٢٠١٩).

✘ أن الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد أو الجماعات على أن نظام إتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الإعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوب فيها للفرد أو الجماعة دون ممارسة أى تأثير على هذا النظام، (الكساسبة، ١٩٩٦).

✘ أن الثقة التنظيمية هي الإلتزام والولاء التنظيمي فكلما كانت المنظمة تتبنى الثقة التنظيمية، كلما كانت ردود فعل العاملين (سلوكيات المواطنة- الرضا الوظيفي) عالية بما ينعكس في النهاية على تحسين الانجاز والكفاءة التنظيمية من ناحية وعلى زيادة إنتاجية العاملين من ناحية أخرى، (Sumaira, 2019 Pp: 233-244).

**ومما سبق نخلص إلى أن الثقة التنظيمية هي توقعات وتصورات الأفراد والجماعات بأن الوعود والاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الإلتزام بها بما يساهم في زيادة إرتفاع مستوى إنتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية وتحقيق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة.**

#### (ب) أهمية تبني الثقة التنظيمية بالمنظمات :

- ✘ تظهر أهمية تبني الثقة التنظيمية بالمنظمات في ما يأتي (عبد المجيد، ٢٠١٨) : ٢
- ١- لها تأثير على مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
  - ٢- تزيد من مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لإرتفاع القدرات الإبتكارية.
  - ٣- تعمل على توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
  - ٤- تدعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
  - ٥- تزيد رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
  - ٦- تزيد من ولاء وإنتماء والتزام العاملين.
  - ٧- تعمل على تبادل الخبرات والمهارات والمعارف فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .
  - ٨- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.



٩- لها تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية موجبة، وهي ذات علاقة سالبة مع كل دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة.

### (ج) أهمية الثقة التنظيمية في زيادة إنتاجية العاملين :

يظهر دور الثقة التنظيمية في زيادة إنتاجية العاملين في انها أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، فهي لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض - قادة ومرؤوسين - وإنما لتمتد إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته، فهي تعمل على خلق الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين من الابتكار والإبداع والتعاون والعمل بروح الفريق، (مناع، ٢٠١٤، ص ٢٨٩).

كذلك يظهر دور الثقة التنظيمية في زيادة إنتاجية العاملين من خلال الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين والإعتماد على العلاقات المفتوحة والمعلومات بين العاملين والإدارة بدلاً من السيطرة والتحكم، وسهولة التنسيق وزيادة التعاون لإنجاز الأهداف المشتركة، كما إنها تساعد في التنبؤ بالسلوك الفردي والتحكم فيه، (Elith, 2006, Pp: 129-151).

أيضاً يظهر دور الثقة التنظيمية في زيادة إنتاجية العاملين من خلال تحقيق السلوك التعاوني وفي تعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف والحد من أساليب الرقابة المباشرة والإعتماد على الإجراءات الرسمية وتسهيل أداء فرق العمل والحد من الصراعات الضارة وحل المشكلات وتعزيز الإستخدامات الفاعلة للأزمات والإرتقاء بمستوى الأداء الفردي والتنظيمي، (عبد الحميد، ٢٠١٠).

ويتضح لنا مما سبق أن دور الثقة التنظيمية في زيادة إنتاجية العاملين يتمثل في الفوائد والمنافع التي تعود على المنظمة نتيجة توافرها من حيث أنها :

- تقلل من الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المنظمة، (Canipe, 2006).
- تجعل العمل في المنظمة عملاً متماسكاً وتزيد من إنتاجية العامل وجودته.
- تزيد من ولاء وإنتماء العاملين للعمل وللمنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وتشجع على المناقشات المفتوحة وتقلل من حدة الصراع التنظيمي.
- تشجع على الإبداع والابتكار، وتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية، وتخفف معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل، وزيادة كفاءة وتحسين الأداء التنظيمي والفردي، (Fitzroy, 2007).



(د) محددات/ أبعاد الثقة التنظيمية :

✕ وتنقسم الثقة التنظيمية إلى نوعين من الثقة (Maryam, 2018, Pp: 232) :

١) الثقة الشخصية / الفردية (الثقة بين الأفراد)، ويتم قياس الثقة الشخصية من حيث الكفاءة والإعتمادية والإحسان وتنقسم إلى :

- الثقة الأفقية (الثقة بين العاملين) : وهى تلك العلاقات التعاونية الإيجابية بين الأفراد العاملين من حيث الإعتماد المتبادل والإشتراك فى الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم فى تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.  
وتلعب الثقة بين العاملين دوراً مهماً فى تحفيز العاملين على توجيه جهودهم تجاه الأهداف المشتركة وفى تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين، وإضفاء روح التعاون والعمل بروح الفريق بما ينعكس على كفاءة وفاعلية العاملين، وتتمثل أهم محددات الثقة بين العاملين (زملاء العمل) فى المصارحة والمكاشفة، وتتمثل آثار الثقة التنظيمية بين زملاء العمل فى الرغبة فى العمل بروح الفريق مع الزملاء.

- الثقة الرأسية (الثقة بين العاملين والمديرين) : تتمثل بتلك التوقعات الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم  
أو مديرهم بالإدارة العليا فى العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا كانت تتوفر فيه الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والإهتمام بمصالح المرؤوسين وإحتياجاتهم.

وتشير الدراسات إلى ثلاثة محددات للثقة فى الرئيس المباشر (المديرين)، وتتضمن هذه المحددات

( النزعة إلى الخير - الإستقامة - القدرة)، وقد ذكر أحد عشر سلوكاً للمشرف تسهل توفير الثقة التنظيمية وهى (إتاحة المشرف- الإختصاص- العقلانية- الملائمة- العدالة- الإستقامة- الولاء - الإنفتاح- الوفاء بالوعد- الإستجابة- الثقة الإجمالية)، (Butler, 1991,Pp: 643-663).

وتعرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها هى نمط قيادى يعتمد على خلق مناخ إيجابى للمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزملاء والمنظمة ككل، فهى لها علاقة إيجابية مباشرة بالأداء سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ( المسدى، ٢٠١١ ).

ومما لا شك فيه أن الثقة التنظيمية فى الرئيس ستؤدى إلى العديد من النتائج الإيجابية للعاملين والمنظمة مثل : سلوك المواطنة التنظيمية، الإلتزام التنظيمى، الولاء والإنتماء التنظيمى، الرضا الوظيفى، السلوك الإبتكارى بالشكل الذى يؤدى فى النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفى للعاملين، فالثقة بين العاملين والقيادة تجعل العاملين أكثر إستعداداً للسعى نحو تحقيق أهداف المنظمة، (Allen, ٢٠١٠, P:10).



كذلك تساعد الثقة التنظيمية فى الإدارة العليا فى خلق البيئة الإيجابية والتي تتميز بالأمانة والعلاقات المدعمة لبعضها البعض فهى تمكن من تبادل الأفكار بحرية وسهولة وتؤثر على كمية وجودة المعلومات المتبادلة وتساعد فى فعالية القرار، (الصباغ، ٢٠٠٤، ص ٥٩-١٠٣).

**\*\* هناك ثلاثة عوامل أساسية تساهم فى بناء الثقة التنظيمية فى الرؤساء، ( Burke, 2007, ) (Pp: 606-632)، وهى (القدرة - المودة - النزاهة) :**

حيث تشير القدرة إلى : قدرة الرئيس فى تحقيق توقعات المرؤوسين بما يمتلكه من مهارات وخبرات ودرجه تحكمه فى الموارد التنظيمية، أما المودة : فتشير إلى قيام الرؤساء بالرعاية الحقيقية للعاملين والإهتمام بهم وإقامة علاقات قوية معهم، أما النزاهة : فتعنى درجة إلتزام الرؤساء بمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تعد مقبولة من جانب العاملين، (Lapierre, 2007, Pp: 272-297).

فى حين يرى بعض الكتاب أن الثقة التنظيمية المتبادلة بين المديرين والعاملين تتعلق بتوافر أربعة عناصر أساسية وهى (الإهتمام - الجدارة - الإنفتاح - الثقة فى الآخرين)، حيث أن حصول العاملون على المخرجات والإجراءات والتفاعلات التنظيمية بشكل أكثر عدالة يزيد من شعورهم بالأمان والرضا الوظيفى والولاء والإنتماء وزيادة الثقة فى رؤسائهم بالمنظمة التي يعملون بها، (Martinson, 2006, Pp: 51-66).

**(٢) الثقة غير الشخصية (الثقة المؤسسية) :** وتشير إلى ثقة أعضاء المنظمة فى رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وكفاءتها التكنولوجية وعملياتها وأنشطتها وهياكلها وكذلك سياسات الموارد البشرية الخاصة بها. وتكتسب المنظمة ثقة مرؤوسيهما إذا ما قامت بإشباع إحتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادى والمعنوى وتطابق أقوالها مع أفعالها والقيام بمسئولياتها بالإضافة إلى عدالة تعاملها مع كافة العاملين، (جودة، وآخرون، ٢٠١٧).

**ومما لا شك فيه أن الثقة التنظيمية فى المنظمة ستؤدى إلى العديد من (شفافية المعلومات، شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية الإتصالات، شفافية القرارات، شفافية تقييم الأداء) ومن ثم ستؤثر مباشرة على إنتاجية العاملين بالإيجاب، (السيد، ٢٠١٤)**

**هذا بالإضافة إلى أنها تشجع الإستقرار التنظيمى والرضا بين أعضاء المنظمة وتخفف الصراعات السلبية وتعزز الإستجابات الفعالة فى حل المشكلات وتقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر فى العمل الإدارى، وكذلك تقلل من مستويات الإتصال وتخفف هرمية الهياكل التنظيمية، فضلا عن هذا تلعب الثقة التنظيمية بالمنظمة دوراً هاماً فى تحقيق الإلتزام التنظيمى بين العاملين، وفى تخفيف شدة الضغط النفسى للعاملين، كذلك تعد مهمة فى رفع مستوى الأداء التنظيمى وعملية خلق المعرفة بما ينعكس فى النهاية على زيادة ولاء وإنتماء العاملين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، (رضيوى، ٢٠١٥).**

**\*\* ومما سبق إستخلص الباحثين خمسة أبعاد للثقة التنظيمية سيتم التركيز عليهم فى هذه الدراسة وهم :**





- **السياسات الإدارية :** أن الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات والمشاركة في إتخاذ القرار وبرامج التدريب وسياسات التحفيز والتدرج في السلم الوظيفي وعملية تقويم الأداء وأسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين تترك إنطباعات إيجابية لدى العاملين وشعوراً بالثقة المتبادلة وإنفتاحاً على مستويات التنظيم والتزاماً بتنفيذ القرارات التنظيمية، على زيادة إنتاجيتهم، (السعودي، ٢٠٠٥، ص ١٠٠).
- **أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين :** فالإدارة يجب أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع العاملين من حيث (بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم- مشاركة العاملين في حل المشكلات- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات- تحسين ظروف العمل المادية والإنسانية- توفير الإتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة- الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء- العمل على ربط الأجر بالإنتاج، والحافز بالزيادة في الإنتاج مع توحيد الأجور- تهيئة البيئة المناسبة لزيادة إنتاجية العاملين)، ومما لا شك فيه أن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين فيها، وتحفزهم على الثقة في منظماتهم بما ينعكس في النهاية على زيادة إنتاجيتهم.
- **فرص الابداع :** القائمة على تشجيع ودعم الإبتكار في العمل وتفويض السلطات والصلاحيات وثقة الإدارة بقدرات العاملين وتقدير الإدارة لمجهودات العاملين والقيم السائدة في التنظيم يولد مزيداً من الشعور بالثقة التنظيمية لدى العاملين، بما ينعكس على زيادة إنتاجية العاملين وزيادة مقدرة المنظمة مع التكيف مع المواقف الجديدة، (الكساسبة، ١٩٩٦، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥).
- **القيم السائدة في التنظيم :** عرفها البعض بأنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها مثل إحترام الإدارة للعاملين وكقادة الرؤساء، العدالة التنظيمية، والتعاون المتبادل داخل المنظمة كل ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً يساعد على نمو الثقة التنظيمية لدى العاملين.
- **دقة وتدقيق المعلومات في القنوات التنظيمية :** يتضمن ذلك توافر المعلومات الشاملة الدقيقة للعامل في الوقت المناسب بما يضمن مصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها في بناء أجواء من الثقة التنظيمية وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها البيئة المحيطة.

### ثالثاً : الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث :

- حفل موضوع أثر الثقة لتنظيمية بالعديد من الدراسات الأجنبية والعربية ومن هذه الدراسات :  
(١) دراسة سيف النصر، (٢٠١٩) :



**هدفت الدراسة إلي :** التعرف علي دور الثقة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري بالتطبيق على العاملين بالمعاهد الفنية الصحية وذلك من خلال دراسة العلاقة التي تربط بين دور الثقة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري، كذلك دراسة الخصائص الديموجرافية للعاملين بالمعاهد وتحديد مدى تأثيرها على تنمية رأس المال البشري، كذلك دراسة أبعاد الثقة التنظيمية والتعرف على أهم الأبعاد تأثيراً على رأس المال البشري.

**وتوصلت نتائج الدراسة إلى :** إنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية ورأس المال البشري، كما تبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية قوية بين الثقة بالإدارة ورأس المال البشري، كذلك يوجد تأثير للثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل ورأس المال البشري ولكن التأثير ضعيف حيث التأثير الأقوى للثقة بالإدارة علي رأس المال البشري في المعاهد الفنية الصحية، كما يوجد تأثير للمتغيرات الديموجرافية للثقة التنظيمية في المعاهد الفنية الصحية ورأس المال البشري.

(٢) دراسة، (Mika, 2019) :

**هدفت الدراسة إلي :** التعرف على الثقة التنظيمية باعتبارها أداة تمكينية لتبادل المعرفة التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : مقياس للثقة التنظيمية، وينقسم هذا المقياس إلى مقياس للثقة الشخصية ومقياس للثقة الغير شخصية.

(٣) دراسة، (Sumaira, 2019) :

**هدفت الدراسة إلي :** التعرف على خرق العقد النفسى فى تشكيل ردود أفعال الموظفين فيما يتعلق (بالمواطنة التنظيمية- الرضا الوظيفى). وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أن خرق العقد النفسى له علاقات سلبية وهامة على ردود فعل الموظفين (سلوك المواطنة التنظيمية- والرضا الوظيفى) ومن ثم تؤثر سلبا على إنتاجيتهم.

(٤) دراسة، (Muhammed,2019) :

**هدفت الدراسة إلي :** التعرف على مدى تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمى من خلال الصمت التنظيمى والرضا الوظيفى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أن الثقة التنظيمية لها تأثير على الصمت التنظيمى وأن الصمت التنظيمى لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى

(٥) دراسة عيسى، (٢٠١٨) :

**هدفت الدراسة إلي :** التعرف على أثر التوافق بين الثقة التنظيمية والتعلم التنظيمى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة وبين الثقة التنظيمية والتعلم التنظيمى وأثرهم على زيادة إنتاجية العاملين.



٦) دراسة، (Maryam, 2018) :

هدفت الدراسة إلي : تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء والثقة التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : عدم وجود دليل على الدور المعتدل الذى تلعبه الثقة التنظيمية (الأفقية والرأسية والمؤسسية) فى العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء العاملين .

٧) جودة، وآخرون، (٢٠١٧) :

هدفت الدراسة إلي : التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : وجود ارتباط معنوى بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية كما أوضحت وجود تأثير معنوى للقيادة الخادمة على الثقة التنظيمية جزئياً.

٨) دراسة، (Sarah, 2015) :

هدفت الدراسة إلي : تحليل العلاقة بين ثقة العاملين فى المديرين وبين أداء مكان العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أن تقييد العمل الإضافى المدفوع والحصول على فرص التدريب المناسبة تؤدي إلى نقص ثقة العاملين فى منظماتهم وكذلك إعادة تنظيم سواء على مستوى الأفراد والمنظمات تؤدي إلى انخفاض ثقة العاملين.

٩) دراسة السيد، (٢٠١٤) :

هدفت الدراسة إلي : قياس أثر الشفافية الادارية فى الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين وقد طبق البحث على عينة قوامها ٢١٧ مفردة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالبنوك التجارية بمدينة طنطا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود تأثير معنوى إيجابى بين (شفافية المعلومات، شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية الإتصالات، شفافية القرارات، شفافية تقييم الأداء) والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين والتي لها تأثير مباشر على إنتاجية العاملين ، كما توصلت إلى أكثر محددات الشفافية الإدارية تأثيراً فى الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا.

١٠) دراسة خضير، (٢٠١٤) :

هدفت الدراسة إلي : الكشف عن دور الثقة (بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل) التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي : جاء بعد الثقة بزملاء العمل ليكون الأول في ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي



بعده الثقة بالمشرفين ثانياً، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن المصرف المعني بالدراسة يرى إن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف إهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة.

(١١) دراسة، (Jacob, 2013) :

هدفت الدراسة الي : تحليل العلاقة بين الثقة والاداء التنظيمى بإستخدام القدرة التعليمية كمتغير توضيحي

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : ان القدرة على التعلم التنظيمى تتوسط فى الجوانب فى العلاقة بين الثقة التنظيمية والاداء التنظيمى والفردى

(١٢) دراسة عبد الله، (٢٠١٣) :

هدفت الدراسة الي : بحث محددات واثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية .  
وتوصلت نتائج الدراسة إلى :

- هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية .
- هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول اثار الثقة التنظيمية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث .

(١٣) دراسة عبد الحميد، (٢٠١٠) :

هدفت الدراسة الي : تحديد مستوى الثقة التنظيمية بناء على مصدرها (الثقة بالإدارة العليا- الثقة بالرئيس المباشر - الثقة بزملاء العمل) للعاملين. كذلك تحديد مستويات مخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفى- الولاء التنظيمى) والسلوكية (الأداء الوظيفى - سلوك المواطنة التنظيمية - سلوك الإبداغ) للعاملين.

(١٤) دراسة رفاعى، (٢٠٠٩) :

هدفت الدراسة إلى :

- بحث مدى الاختلاف فى كل من الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري، لدى المديرين حسب المستويات الإدارية، وتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد.
  - تحديد العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية.



- وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد.
- وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري.

(١٥) دراسة، (Rigdon, 2009) :

هدفت الدراسة إلى : معرفة العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والثقة التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أن في حالة زيادة إنتاجية العامل فإنه يحصل على حوافز مادية أو معنوية تشجعه على القيام والإستمرار في العمل وتحسين أدائه ومن ثم دافعيته للعمل وثقته في المنظمة التي يعمل بها.

(١٦) دراسة، (Wany, 2008) :

هدفت الدراسة إلى : البحث عن طبيعة العلاقة بين حوافز العمل والثقة التنظيمية . وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أنه كلما زاد التحفيز الايجابي سواء بالمكافآت المادية أو الحوافز المعنوية زادت كفاءة العاملين وإقبالهم على العمل ومن ثم زادت ثقتهم في رؤسائهم وفي المنظمات التي يعملون بها.

(١٧) دراسة، (Rennecker, J., 2005) :

هدفت الدراسة إلى : قياس أثر وجود نظام متكامل للمعلومات عن دوافع العاملين وادائهم وثقتهم بالمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج 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 ومن ثم إنتاجية العاملين.

(١٨) دراسة، (Mayer & Cavin, 2002) :

هدفت الدراسة إلى : التعرف على محددات ثقة المرؤوسين في رئيسهم، وفحص العلاقة بين الثقة في الإدارة وسلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء على كل من المستويين الفردي والتنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين الثقة في الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تسهم بدورها في زيادة مستوى الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي.

ومما سبق يستخلص الباحثين النقاط التالية التي سوف يتميز بها هذا البحث عن الدراسات

السابقة :

✓ ابرزت الدراسات السابقة التي أتاحت للباحثين أهمية توافر الثقة التنظيمية بين الأفراد، وبينهم وبين رؤسائهم، وذلك على اعتبار أن تلك الثقة من أهم العوامل المؤثرة في جوانب العمل المختلفة بالمنظمة.



- ✓ يعتبر هذا البحث من أوائل الدراسات العربية والمصرية التي تناولت موضوع دراسة الثقة التنظيمية فى شركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الاعمال العام بمصر، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات فى هذا القطاع الحيوي الذي يعمل به شريحة كبيرة جداً من العاملين.
- ✓ كما يحاول هذا البحث الإستفادة من التراث الفكرى للدراسات السابقة فى التعرف على ما يمكن أن يسهم به الثقة التنظيمية فى زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

#### رابعاً : منهجية وأسلوب البحث :

##### ( أ ) مشكلة البحث :

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد فى المنظمات ومصدراً لقدرتها التنافسية إذ يعول عليهم فى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مما يفرض على إدارة المنظمات الإهتمام بهم وتهيئة المناخ التنظيمى لهم والذي يعد من أهم مقومات زرع الثقة التنظيمية فى نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملائهم ومشرفيهم وترسيخها لزيادة درجة ولائهم وإنتمائهم ورضاهم الوظيفى بما ينعكس فى النهاية على تحسين وزيادة إنتاجيتهم.

ضمن هذا الإطار تبلورت فكرة البحث وحرص الباحثين على دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الاسكندرية، وذلك لأن الأوضاع الحالية بتلك الشركات محل الدراسة ( والمتمثلة فى لوائحها ونظم العمل بها وسياساتها وعلاقاتها المتنوعة وهيكلتها التنظيمية والوظيفية) لا تساعد على القيام ببناء الثقة التنظيمية بالشكل المطلوب مما يترتب عليه إنخفاض مستوى أداء العاملين، وبالتالي ضعف مستوى الأداء بهذه المنظمات ويرجع ذلك للأسباب التالية :

- ( ١ ) ضعف الثقة بين القيادات الإدارية والعاملين والاتجاه نحو المركزية فى إتخاذ القرارات.
- ( ٢ ) قيام معظم العاملين بالشركات محل الدراسة بوقفات إحتجاجية للمطالبة بتحسين اوضاعهم الوظيفية.
- ( ٣ ) وجود فجوة مالية متسعة بين مايتقاضاه القيادات الادارية بالشركات محل الدراسة ومايتقاضاه العاملين من أجور ومكافآت وحوافز مالية ومعنوية مما ادى إلى إتساع فجوة الثقة بينهما.
- ( ٤ ) بيئة عمل غير منسجمة بين الإدارة والعاملين.
- ( ٥ ) إنخفاض مستويات الثقة بين العاملين.
- ( ٦ ) عدم الشفافية والوضوح بين الإدارة والعاملين وعدم مناقشة نتائج القرارات على العاملين.
- ( ٧ ) عدم تطبيق القرارات بعدالة على كافة العاملين.
- ( ٨ ) عدم الإستجابة السريعة لشكاوى وتظلمات العاملين والعمل على علاجها .
- ( ٩ ) قلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وعدم تماشيها مع إحتياجات العاملين .
- ( ١٠ ) عدم تمكين ومشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات.
- ( ١١ ) إنتشار الشعور بالسلبية لدى العاملين تجاه العمل.



## (ب) أهمية البحث :

• يستمد هذا البحث أهميته من خلال استقراء النقاط التالية :

- ١) يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات في مواجهة التحديات التي تفرضها ظروف التغيير في بيئة الأعمال وفي سلوكيات العاملين، خاصة وأن الثقة التنظيمية تتيح للمنظمة الحصول على مالمدي الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها، ويدرس هذا البحث مفهومها وأبعادها واثارها على العاملين والمنظمة.
- ٢) يسهم البحث على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي سيصل إليها، فتفيد هذه الدراسة الشركات محل الدراسة في الوقوف على مفهوم الثقة التنظيمية ، وأهميتها ومحدداتها، وفوائدها وبالتالي يتوقع لهذه الدراسة عدة آثار إيجابية للشركات محل البحث كزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة بجانب تهيئة الظروف المناسبة ليؤدي العاملين مهام عملهم بشكل إيجابي .
- ٣) محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة الشركات محل البحث إلى أهمية مدخل الثقة التنظيمية والدور الذي تلعبه في زيادة مستوى دافعية العاملين للإنجاز وتحسين مستويات أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من خلال تحقيق رضائهم الوظيفي، ورفع روحهم المعنوية، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في الشركات المصرية بمراعاة ظروفها البيئية والعوامل المؤثرة على تطبيقها.
- ٤) يعد البحث محاولة لإثراء المعرفة وسد فجوة في مجال السلوك التنظيمي بصفة عامة وإدابة الموارد البشرية بصفة خاصة .

## (ج) أهداف البحث :

يهدف البحث إجمالاً إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية في زيادة إنتاجية الموارد البشرية بشركات الغزل والنسيج بمحافظة الاسكندرية ولتحقيق الهدف العام، فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية لتحقيقها والاجابة عليها وهي :

- ١) التعرف على الثقة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها للمنظمات واثارها وتأثيرها على العاملين وادائهم.
- ٢) التعرف على مستوى الثقة التنظيمية وأبعادها بالشركات محل البحث .
- ٣) التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين بالشركات محل البحث.
- ٤) التعرف على أثر العلاقة بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين بالشركات محل البحث.
- ٥) حث الشركات محل البحث على تبني اسلوب الثقة التنظيمية كأسلوب لزيادة إنتاجية العاملين.

## (د) فروض البحث :

• لدراسة مشكلة البحث فإنه سوف يتم إختبار صحة الفروض الرئيسية التالية :



(١) **الفرض الرئيسي الأول** : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية، وبين زيادة إنتاجية العاملين .

(٢) **الفرض الرئيسي الثاني** : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية (السياسات- المعلومات - القيم- المديرين- فرص الابداع)، وبين زيادة إنتاجية العاملين.

• **ولاختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية :**

• **الفرضية الفرعية الأولى** : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة فى السياسات الإدارية وزيادة إنتاجية العاملين .

• **الفرضية الفرعية الثانية** : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة فى المعلومات وزيادة إنتاجية العاملين .

• **الفرضية الفرعية الثالثة** : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة فى القيم التنظيمية السائدة وزيادة إنتاجية العاملين .

• **الفرضية الفرعية الرابعة** : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة فى المديرين وزيادة إنتاجية العاملين .

• **الفرضية الفرعية الخامسة** : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة فى فرص الابداع وزيادة إنتاجية العاملين.

(هـ) **منهج البحث** : يقوم هذا البحث على :

(١) **إستخدام المنهج الوصفى التحليلي** : والذي يعتمد على رصد خصائص الظاهرة محل البحث، وذلك بالاعتماد على :

☒ **الدراسة النظرية ( المكتبية )** : وذلك من خلال مراجعة البيانات المتوافرة بالمراجع والكتابات النظرية والمقالات والدوريات والبحوث العلمية والدراسات العربية والأجنبية والمؤتمرات والندوات التى تناولت الثقة التنظيمية ودورها فى تحسين الادارة التنظيمى والفردى على حد سواء .

☒ **الدراسة الميدانية** : سوف يتم الإعتماد على أسلوبى المقابلات الشخصية وقوائم الإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، وقد تمثل مجتمع البحث فى شركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الاسكندرية ، وتم إختيار عينة ميسرة من تتكون من شركة كابو للغزل والنسيج وشركة ستيا للغزل والنسيج لتمثيل مجتمع البحث.

(٢) **الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات** :

قام الباحثين بإجراء التحليل الإحصائي للإجابات التى وردت بقوائم الاستقصاء بإستخدام حقيبة التحليلات الإحصائية تحت نظام النوافذ (SPSS) واشتمل التحليل الإحصائي على إستخدام





الأساليب التالية : الأهمية النسبية- حساب معاملى الصدق والثبات- إختبار فريدمان - معامل التحديد - الوسط الحسابى والانحراف المعياري.

### ٣) أسلوب جمع بيانات البحث وأسلوب التحليل :

ويتضمن عدة عناصر وهى: البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها - أداة البحث وطريقة جمع البيانات - الأساليب الاحصائية التى تم إتباعها فى تحليل البيانات، ويمكن توضيح ذلك كما يلى:

#### ☒ أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها :

- **البيانات المطلوبة :**
- ❖ بيانات عن الثقة التنظيمية وعن أهدافها ودورها أدواتها فى زيادة إنتاجية العاملين بالشركات محل الدراسة.
- ❖ المشكلات القانونية والإدارية والمالية والبشرية والتكنولوجية ومدى تأثير ذلك على العلاقة بين الثقة التنظيمية زيادة إنتاجية العاملين بالشركات محل الدراسة.

#### • مصادر البيانات :

- ❖ **بيانات ثانوية :** من خلال الإطلاع على :-
  - ✓ السجلات واللائحة الخاصة بشركات الغزل والنسيج محل الدراسة .
  - ✓ المراجع والدوريات العربية والأجنبية والمؤتمرات والندوات لمراجعة المفاهيم النظرية والمنهجية الخاصة بموضوع البحث .
- ❖ **بيانات أولية :** ويتم الحصول عليها من خلال قائمة الإستقصاء الموجهة للمسؤولين عن شركات الغزل والنسيج محل الدراسة بشأن العلاقة بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة، وتم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية .

#### ☒ أسلوب جمع البيانات : إعتد الباحثين على عدة طرق لجمع البيانات المتصلة بموضوع البحث تتمثل فيما يأتى:

- أسلوب المسح المستندى وذلك بالاطلاع السجلات والملفات التى بها بيانات تتصل بمشكلة البحث.
- أسلوب المقابلات الشخصية للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمشكلة البحث بين مفردات العينة.
- أسلوب الإستقصاء وذلك للوقوف على آراء مفردات عينة البحث فى الموضوعات المختلفة.

#### ٤) مجتمع البحث والعينة : تمكن الباحثين من توفير البيانات عن مجتمع وعينة البحث من حيث :



أ- مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث في شركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الاسكندرية (الشركة الاهلية للغزل والنسيج- شركة السيوف للغزل والنسيج- شركة ستيا للغزل والنسيج- شركة مصر العامرية للغزل والنسيج- شركة العربية وبولفارو للغزل والنسيج- شركة كابو للغزل والنسيج- شركة الاسكندرية للغزل والنسيج) ونظراً لكبر حجم ذلك المجتمع فسوف يتم إختيار عينة ميسرة تمثل تلك الشركات (شركة ستيا للغزل والنسيج- شركة كابو للغزل والنسيج) بشكل نضمن منه تمثيل جميع الفئات العاملة بمشكلة البحث بطريقة موضوعية وصادقة.

ب- تحديد عينة البحث : لتحديد العينة الممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً حقيقياً وصادقاً بالنسبة للشركت محل الدراسة، فإن الباحثين قام بتحديد عينة ميسرة من مجتمع البحث لجمع البيانات اللازمة التي تخدم أهداف البحث وتساعد على إختبار فروضه، وقد إعتد الباحثين على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة من مجتمع إحصائي غير معلوم على النحو التالي (عبد الفتاح، ٢٠٠٦، ص١٢٦) :

$$n = \frac{y \times l (l-1)}{2d}$$

حيث أن:

n = حجم العينة المطلوب دراستها

$$y = \frac{\text{القيمة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية (0.05) أي مستوى ثقة 95\%}}{2}$$

ل = نسبة توافر الظاهرة في العينة

(ل - 1) = نسبة عدم توافر الظاهرة في العينة

د = نسبة الخطأ المسموح به في العينة

وقد تم تطبيق معلمات معادلة حجم العينة على النحو التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{(1.50) \times 2 \times (.50) \times (.50 - 1)}{2 \times (0.05)} = 300 \text{ مفردة}$$

وكان توزيعها طبقاً للجدول التالي :



### جدول رقم (١)

#### توزيع مفردات عينة البحث

عدد الفقرات	مفردات عينة البحث
١٠٠	العاملين بالشركات محل الدراسة
١٠٠	الموظفين/الإداريين بالشركات محل الدراسة
١٠٠	رؤساء ومديري الإدارات بالمنظمات
٣٠٠	الاجمالي

ج- ثبات وصدق المقياس : قام الباحثين - زيادة فى التأكيد - باختبار أداة البحث وذلك بتقديمها لبعض الأفراد العاملين. وتم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ ، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعى لمعامل ثبات الاختبار ( البهي، ١٩٧٩ ) ويوضح الجدول رقم ( ٢ ) معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة .

### جدول رقم (٢)

#### معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة ( ٣٠٠ مفردة )

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	
٠,٩٢٠	٠,٨٤٧	١٠	الثقة التنظيمية
٠,٨٩٨	٠,٨٠٧	٨	تحسين وزيادة إنتاجية العاملين
٠,٩٢٩	٠,٨٦٤	١١	ابعاد الثقة التنظيمية
٠,٩٤٠	٠,٨٨٣	٩	تحسين وزيادة إنتاجية العاملين
٠,٨٧٣	٠,٧٦٢	٣٨	الاجمالي

ويتضح من الجدول السابق قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة الموجه إلى العاملين والموظفين والرؤساء والمديرين بالشركات محل الدراسة كانت جميعها أكبر من (٠,٦٠)، حيث بلغت قيمة معامل الثقة التنظيمية ٠,٨٤٧ وهى نسبة مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحث فى النتائج التالية، كما تبين وجود صدق عال لهذا المحور فقد كانت قيمة معامل الصدق مرتفعة حيث بلغت ٠,٩٢٠ أما عن ابعاد الثقة التنظيمية فقد بلغ معامل الثبات ٠,٨٦٤ وهى درجة ثبات مرتفعة جدا كما بلغت قيمة معامل الصدق ٠,٩٢٩ كما بلغ معامل الثبات للإستبانة ٠,٧٦٢ بمعامل صدق ٠,٨٧٣ وهى نسبة مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحثين فى النتائج التالية.

### خامساً : نتائج وتوصيات البحث :

( أ ) النتائج : يعرض الباحث فى هذا الجزء نتائج الدراسة مع إجراء تحليل ومناقشة لهذه النتائج ، وتمثلت نتائج التحليل الإحصائى فى النتائج التالية :

#### (١) الفرض الرئيسى الأول :

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين .  
يختبر هذا الفرض العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الأول "الثقة التنظيمية" والمتغير التابع "زيادة إنتاجية العاملين" وقد تم استخدام اختبار كاً وإعداد مصفوفة الارتباط بين المتغيرات



باستخدام معامل ارتباط بيرسون وحساب الوسط الحسابي والتباين وتحليل الانحدار المتعدد لقياس مدى العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين.

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغير الثقة التنظيمية ومتغير زيادة إنتاجية العاملين

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى F دلالة*	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
الانحدار	٥	٨١,٨٩٥	١٦,٣٩٧	٤٢,٥٢١	٠,٠٠٠	٦,٦٣٥	٠,٢٦٨
الخطأ	٥٨٠	٢٢٣,٦٦٠	٠,٣٨٦				

تبين النتائج في الجدول رقم (٣) وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية مجتمعة وزيادة إنتاجية العاملين بدليل مستوى الأهمية المعلوم تقريباً وارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R2= 0.268) وهي قوة تفسيرية ضعيفة بمعنى أن أبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) تفسر فقط ما مقداره ٢٦.٨٪ من المتغير في زيادة إنتاجية العاملين. وعليه ترفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة، وتقبل الفرضية البديلة التي تقتضي وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية.

(٢) الفرض الرئيسي الثاني :

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين يختبر هذا الفرض العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الأول " ابعاد الثقة التنظيمية " والمتغير التابع " زيادة إنتاجية العاملين " وقد تم استخدام اختبار كآ وإعداد مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وحساب الوسط الحسابي والتباين وتحليل الانحدار المتعدد لقياس مدى العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين.

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغير ابعاد الثقة التنظيمية ومتغير زيادة إنتاجية الموارد البشرية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى F دلالة*	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
الانحدار	٥	٨١,٨٩٥	١٦,٣٩٧	٤٢,٥٢١	٠,٠٠٠	٦,٦٣٥	٠,٢٦٨
الخطأ	٥٨٠	٢٢٣,٦٦٠	٠,٣٨٦				

تبين النتائج في الجدول رقم (٣) وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية مجتمعة وزيادة إنتاجية العاملين بدليل مستوى الأهمية المعلوم تقريباً وارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R2= 0.268) وهي قوة تفسيرية ضعيفة بمعنى أن أبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) تفسر فقط ما مقداره ٢٦.٨٪ من المتغير في زيادة إنتاجية العاملين. وعليه ترفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة، وتقبل الفرضية البديلة التي تقتضي وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية.



جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية  
لإجابات أفراد عينة الدراسة عن ابعاد الثقة التنظيمية

اسم البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
الثقة فى السياسات الادارية	٣,٤٨٨٩	٠,٨٨١٠	١	مرتفعة
الثقة فى الرؤساء	٣,٣٩٤٦	١,١٤٢٥	٢	مرتفعة
الثقة فى دقة المعلومات	٣,٣٣٧٦	١,٢٢٤٠	٣	مرتفعة
الثقة فى فرص الابداع	٣,٣٠٥٥	١,٢٥٠٠	٤	مرتفعة
الثقة فى القيم السائدة	٣,٢٢١١	١,٢٣٧٦	٥	مرتفعة
الثقة التنظيمية ككل	٣,٣٤٤٩	١,٠٥١٨		مرتفعة

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية  
لإجابات أفراد عينة الدراسة عن زيادة إنتاجية العاملين

اسم البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
زيادة الروح المعنوية للعاملين	٢,٨١١١	١,٠٠٦٥	١	منخفضة
زيادة الرضا الوظيفى للعاملين	٢,٨٠١٠	١,٠٦٥٥	٢	منخفضة
زيادة الانتماء والولاء التنظيمى	٢,٦٩٠٠	٠,٧٦٩٩	٣	منخفضة
زيادة الالتزام التنظيمى	٢,٦١٩١	٠,٨٣٥٦	٤	منخفضة
زيادة إنتاجية الموارد البشرية ككل	٢,٧٣٠٣	٠,٧٢٢٨		منخفضة

• مصفوفة ارتباط سبيرمان ( الأتساق الداخلى ) :

تستخدم مصفوفة الارتباط ( R ) لقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (زيادة إنتاجية الموارد البشرية) على النحو التالى :

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط سبيرمان بين ابعاد الثقة التنظيمية، وزيادة إنتاجية الموارد العاملين

المتغير التابع المتغير المستقل	زيادة الروح المعنوية	زيادة الرضا الوظيفى	زيادة الانتماء التنظيمى والولاء	زيادة الالتزام التنظيمى	زيادة إنتاجية العاملين الكلية
السياسات الادارية	٠,٤٨٠	٠,٤٥٢	٠,٠٩١	٠,٤٣٨	٠,٥٨٦
الثقة فى المديرين	٠,٣٤٣	٠,٢٨٩	٠,١٣١	٠,٤٥٨	٠,٣٩٣
الثقة فى تقييم المعلومات	٠,١٩٧	٠,١٦٨	٠,١٣٠	٠,٤٦٢	٠,٢٩٩



٠,٤٥٠	٠,٤٩١	٠,١١٣	٠,٣٦٠	٠,٤١٦	الثقة فى فرص الابداع
٠,٣٧٥	٠,٤٦٧	٠,١٢٥	٠,٢٦٣	٠,٣١٦	الثقة فى القيم السائدة
٠,٤٣٣	٠,٥٠٩	٠,١٣١	٠,٣٢٦	٠,٣٧٦	الثقة التنظيمية الكلية

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ )

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك ارتباط ذات دلالة احصائية بين فقرات ابعاد الثقة التنظيمية النقابات وزيادة إنتاجية العاملين عند مستوى ثقة (٠.99) تراوحت قيم الارتباط بين ( ٠.299, ٠.586). وهى ارتباطات جميعها معنوية ومن ثم فإن هذه الفقرات ممثلة بشكل قوى للمحور الرئيسى ابعاد الثقة التنظيمية وتقاس الغرض المرجو منه ولا يمكن أن تحذف أيا من هذه الفقرات.

الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة فى السياسات وزيادة إنتاجية الموارد البشرية  
يختبر هذا الفرض العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الأول " بعد الثقة فى السياسات " والمتغير التابع " زيادة إنتاجية العاملين.

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعد الثقة التنظيمية ( الثقة فى السياسات الادارية ) وزيادة إنتاجية العاملين

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى F دلالة*	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
الانحدار	١	٧١,٧٩٥	٧١,٧٩٥	١٧٩,٢٩٦	٠,٠٠٠	٦,٦٣٥	٠,٢٣٥
الخطأ	٥٨٤	٢٣٣,٨٥٠	٠,٤٠٠				

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

تبين المعطيات الإحصائية فى الجدول رقم (٨) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجات حرية (584,1) وهذا يعنى رفض الفرضية العدمية التى تنص على عدم وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة التى تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الثقة فى السياسات الإدارية وزيادة إنتاجية الموارد البشرية، كما أن بُعد السياسات الإدارية يفسر ما نسبته (23,5%) من المتغير فى زيادة إنتاجية العاملين، وهى قوة تفسيرية ضعيفة.

الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة فى المعلومات وزيادة إنتاجية العاملين  
يختبر هذا الفرض العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الأول " بعد الثقة فى المعلومات " والمتغير التابع " زيادة إنتاجية العاملين "



### جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعد الثقة التنظيمية ( الثقة في المعلومات ) وزيادة إنتاجية العاملين

معامل التحديد R2	قيمة F الجدولية	مستوى F دلالة*	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المصدر
٠,٠٨٩	٦,٦٣٥	٠,٠٠٠	٥٧,٢٦١	٢٧,٢٩٢	٢٧,٢٩٢	١	الانحدار
				٠,٤٧٧	٢٧٨,٣٥٣	٥٨٤	الخطأ

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

إستناداً إلى النتائج المدونة في الجدول رقم (٩) فقد تبين أن بُعد الثقة في المعلومات يرتبط بعلاقة إحصائية هامة مع متغير زيادة إنتاجية العاملين، وبملاحظة أن قيمة (F) المحسوبة (57.261) أكبر من قيمتها الجدولية ومستوى الأهمية المعلوم (0,000) فإنه يتوجب رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة، ولكن القوة التفسيرية لبعد الثقة في المعلومات تفسر ما نسبته (8,9%) من المتغير في زيادة إنتاجية العاملين وهي قوة تفسيرية حقيقية.

#### الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في القيم السائدة وزيادة إنتاجية العاملين  
يختبر هذا الفرض العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الأول " بعد الثقة في " القيم التنظيمية السائدة" والمتغير التابع " زيادة إنتاجية الموارد العاملين "

### جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعد الثقة التنظيمية (الثقة في القيم التنظيمية السائدة) وزيادة إنتاجية العاملين

معامل التحديد R2	قيمة F الجدولية	مستوى F دلالة*	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المصدر
٠,١٤١	٦,٦٣٥	٠,٠٠٠	٩٥,٧٠٧	٤٣,٠٣٧	٤٣,٠٣٧	١	الانحدار
				٠,٤٥٠	٢٦٢,٦٠٨	٥٨٤	الخطأ

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

تعكس النتائج الإحصائية في الجدول رقم (١٠)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الثقة في القيم السائدة كمتغير مستقل وبين المتغير التابع زيادة إنتاجية العاملين في ضوء قيمة (F) المحسوبة التي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجات حرية (584,1)، وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود



علاقة هامة وذات دلالة إحصائية، ولكن القوة التفسيرية للنموذج بلغت ( 0.141 ) استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية ضعيفة جداً.

#### الفرضية الفرعية الرابعة :

- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المديرين وزيادة إنتاجية العاملين
- يختبر هذا الفرض العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الأول " بعد الثقة في المديرين " والمتغير التابع " زيادة إنتاجية العاملين "

#### جدول رقم ( ١١ )

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعد الثقة التنظيمية (الثقة في المديرين) وزيادة إنتاجية العاملين

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى F دلالة*	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
الانحدار	١	٤٧,١٩٤	٤٧,١٩٤	١٠٦,٦٤٠	٠,٠٠٠	٦,٦٣٥	٠,١٥٤
الخطأ	٥٨٤	٢٥٨,٤٥١	٠,٤٤٣				

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  )

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول رقم ( ١١ ) أن نسبة ما يفسره بعد الثقة في المديرين من المتغير في زيادة إنتاجية العاملين (15.4%) وهي قيمة منخفضة، ولكن رغم ذلك فإن قيمة (F) المحسوبة هي أكبر من قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) ودرجات حرية (584,1) وعليه فإنه ترفض الفرضية الصفرية، التي تنص على عدم وجود علاقة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين بُعد الثقة في المديرين وزيادة إنتاجية العاملين.

#### الفرضية الفرعية الخامسة :

- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في فرص الابداع وزيادة إنتاجية الموارد البشرية
- يختبر هذا الفرض العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الأول " بعد الثقة في فرص الابداع " والمتغير التابع " زيادة إنتاجية العاملين "

#### جدول رقم ( ١٢ )

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعد الثقة التنظيمية (الثقة في فرص الابداع)، وزيادة إنتاجية العاملين

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى F دلالة*	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R2
الانحدار	١	٦١,٧٨٢	٦١,٧٨٢	١٤٧,٩٥٣	٠,٠٠٠	٦,٦٣٥	٠,٢٠٢
الخطأ	٥٨٤	٢٤٣,٨٦٤	٠,٤١٨				





\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

يشير الجدول رقم (١٢) إلى أن قيمة (F) المحسوبة أكبر بكثير من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجات حرية (584,1) وعليه يتعين رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الثقة في فرص الإبداع وزيادة إنتاجية العاملين، أما القوة التفسيرية للمتغير المستقل فقد بلغت (20,2%) استناداً إلى قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية ضعيفة.

#### • وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية مجتمعة كمتغير مستقل وزيادة إنتاجية العاملين كمتغير تابع وهذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته ( 26,8 %) من المتغير في زيادة إنتاجية العاملين وهي قوة تفسيرية ضعيفة.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين أبعاد الثقة التنظيمية مستقلة وزيادة إنتاجية العاملين، وأكثر الأبعاد تفسيرياً وزيادة إنتاجية العاملين هو بُعد الثقة في السياسات الإدارية حيث فسر ما مقداره (٢٣.٥%) من التباين في المتغير التابع.

#### (ب) التوصيات : في ضوء ما تقدم من نتائج يوصى الباحثين بما يلي :

1. وضع سياسات إدارية واضحة متمثلة في توافر فرص تدريبية ملائمة ووجود نظم إدارية واضحة تطبق على الجميع بعدالة في مجال الاداء ونظم المكافآت والحوافز والترقيات وتفويض الصلاحيات والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي وإذكاء روح المنافسة وما إلى ذلك من الوسائل الفاعلة لزيادة إنتاجية الموارد البشرية، خصوصاً ان هذه الشركات تبدو تربة خصبة لمثل هذا العمل.
2. التركيز على القيم التنظيمية الإيجابية في المنظمة والتي تتضمن القيم الخاصة بإدارة الإدارة (والتي تشمل القوة والصفوة والكفاءة) وفهم إدارة المهمة (والتي تشمل الفعالية والكفاءة والإقتصاد) وقيم العلاقات (والتي تشمل العدالة وفرق العمل والقانون واللوائح والنظام)، وهذا بدوره يعزز الثقة التنظيمية لدى العاملين أكثر، خصوصاً ان العلاقة بين هذين المتغيرين واضحة.
3. التركيز على الاثر الإيجابي الذي تحدثه ثقة العاملين برئيسهم المباشر في تحسين السلوك الاداري الابتكاري لديهم.
4. عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، لان الدراسة تبين ضعف هذه العلاقات التي لها دور أساس في خلق الثقة وزيادة إنتاجية العاملين.

#### سادساً : الدراسات المستقبلية :

- إستكمالاً لدور الدراسة الحالية في الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين ببعض شركات الغزل والنسيج في مصر.. فإن الباحثين يروا أن هذا المجال يعتبر خصب لإجراء العديد من الدراسات المستقبلية على سبيل المثال :
- ☒ أثر نظم الحوافز والمكافآت على الثقة التنظيمية.
  - ☒ دور الثقة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية للموارد البشرية.



☒ دور الثقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي للعاملين.

## المراجع

أولاً : مراجع باللغة العربية :

- ١- السعودى، مرسى احمد، (٢٠٠٥)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفى لدى العاملين فى الوزارات الاردنية، مجلة الدراسات والعلوم الادارية، مجلد ٣٢، العدد ١، الجامعة الاردنية، عمان.
- ٢- السيد، آيه حسين، (٢٠١٤)، أثر الشفافية الادارية فى الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمروسين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ٣- الصباغ، شوقى محمد، (٢٠٠٤)، محددات ثقة العاملين بالإدارة العليا وتأثيرها على الفعالية التنظيمية بالبنوك، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد ٣، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٤- الكساسبة، محمد مفضى، (١٩٩٦)، العوامل المؤثرة فى الثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٥- المسدى، عادل عبد المنعم، (٢٠١١)، العوامل المؤثرة فى الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٢، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ٦- النجار، حميدة محمد ، (٢٠١٥)، تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٧- بارك، نعيمة، (٢٠٠٩)، تنمية الموارد البشرية فى تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، العدد ٧، الجزائر.
- ٨- جودة، عبد المحسن عبد المحسن، واخرون، (٢٠١٧)، الثقة التنظيمية ودورها فى تعزيز الولاء التنظيمى، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد ٢، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة بنها.
- ٩- خضير، أميرة، (٢٠١٤)، الثقة التنظيمية ودورها فى تعزيز الولاء التنظيمى، مجلة الغرى للعلوم الادارية، العدد ٢، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- ١٠- رضويى، سندس، (٢٠١٥)، الثقة التنظيمية واثرها فى تحقيق الالتزام التنظيمى لدى الأفراد، المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- ١١- رفاعى، رجب حسنين، (٢٠٠٥)، دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، "دراسة ميدانية"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة اسيوط .
- ١٢- سيف النصر، بدر فتحى، (٢٠١٩)، دور الثقة التنظيمية فى تنمية رأس المال البشرى، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة اقناة السويس.
- ١٣- عبد الحميد، جمال، (٢٠١٠)، الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١٤- عبد الله، عادل، (٢٠١٩)، مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها فى تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٨، العدد ١٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ١٥- عبد الله، نسرين غانم، (٢٠١٣)، محددات الثقة التنظيمية واثارها، رسالة ماجستير، ( غزة: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين).



- ١٦- عبد المجيد، نجيب، (٢٠١٨)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق. ٢
- ١٧- عزب، إيمان، (٢٠١٠)، الثقة التنافسية والميزة التنافسية، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١٨- عيسى، حنان حسن، (٢٠١٨)، نموذج لقياس اثر التوافق بين الثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١٩- محمد، طارق رضوان، (٢٠١٤)، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة التجارة والتمويل، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ٢٠- مناع، يوسف حامد يوسف، (٢٠١٤)، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد ١٢، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية :

- 1- Allen, D, Colligoan. D, Finnie. A, & Kem. T, (2010). **Trust, Power and interorganizational information systems**. The case of the electronic translate, information systems journal,(1).
- 2- Butler, J., (1991), "**Toward Understanding And Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory**", Journal Of Management, Vol.17, No: 3.
- 3- Burke, C., et al., (2007), "**Trust in leadership: A multi-level, review and Integration, The Leadership Quarterly**."
- 4- Canipe, J. (2006), "**Relationship among Trust and organizational commitment, Preceived organizational support and Turnover Intentions**", Ph.D, Dissertation. Allint International University.
- 5- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008), The Role Of Trust Of Trust In Organizational Innovativeness. European Journal of Innovation Management, 11(2).
- 6- Elith, J. et al., (2006), "Novel Methods improve prediction of Species", Distributions from occurrence Date Ecography, Vol.29.
- 7- Fitzroy, Terry (2007), "The Importance of Organizational Trust", [www.articlesbase.com](http://www.articlesbase.com).
- 8- Jacob Guimot, (2013), **Organizational Trust & Performance: Organizational Learning A Missing Link?**, Journal Of Management & Organization, Vol 19, Iss 05.
- 9- Lapiere, L.M. (2007), "**Supervisor Trust Worthiness and Supordinates, Willingness to provide extra-role efforts**", Journal of Applied Social Psychology, Vol.37, No:2.
- 10- Martinson, B. et al., (2006), "**Scientists Preceptions of organizational Jusuo and Self reported Misbehaviors**", Journal of Empirical Research in Human Resource Ethics, Vol.1, No: 1.
- 11- Maryam Pourakar, (2018), **Evaluation Moderating Role Of Organizational Trust & Performance: Organizational On Relationship Between Leadership Style With Employee Performanc**, International Journal Of Community Development & Management, Vol 2.
- 12- Mayer, D., And Gavin, M.B., (2005) " **Trust In Management And Performance: Who Minds The While The Employees Watch The Boss?**", Academy of Management Journal, Vol.48, No:5.
- 13- Mika Vanhala, (2019), **Trust As Organizational Knowledge Sharing Enabler-Validation Of The Impersonal Trust Scale**, Journal Of Information & Knowledge Management, Vol 9.
- 14- Muhammed Rasyid Abdillah, (2019), **Organizational Trust & Organizational Silence: The Factors Predicing Organizational Commitment**, International Journal Of Engineering & Technology, Vol 8, No.1.
- 15- Rennecker, J. & Godwin, L. (2005): "**Delays And Interruption: A Self Perpetuating Paradox Of Communication Technology Use**," Information and Organization Journal, Vol.15, Issue 3.



- 16- Rigdon, Mary, (2009), “ **Trust and Reciprocity in Incentive Contracting**”, Journal of Economic Behavior, Vol 8,Iss 09.
- 17- Sarah Brown, (2015), **Employee Trust & Workplace Performance**, Journal Of Economic Behavior, Vol.116.
- 18- Sumaira Rehman, (2019), **The Role Of Physiological Contract Breach On Employee Reactions Moderating Role Of Organizational Trust**, Journal Of Emerging Trends In Economics & Management Sciences, Vol 7,No:2.
- 1) Wany, Chenglu, (2008), “ **The Significance Of Chinese Business To Business Relationships**”, Industrial Marketing Management Journal, 37.