

تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر¹

د. دينا حلمي عباس²

كلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات - القاهرة

ملخص البحث

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

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، اندماج العاملين، شركات صناعة الأدوية.

1- مقدمة

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، فهي أحد الدعائم الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية للمنظمات، هذا بالإضافة إلى أهميتها في زيادة فرص النجاح والنمو التنظيمي وزيادة الالتزام وسلوكيات المواطنة التنظيمية (رضوان، 2014). فالثقة التنظيمية من أبرز سمات المناخ التنظيمي الصحي، فهي تؤدي إلى تشجيع الحوار البناء وإبداء الرأي للوصول إلى حل المشكلات، وكذلك تنمية روح العمل الجماعي. كما أن غياب الثقة التنظيمية يؤثر سلباً في العمل حيث تكثر الشكوى ويزداد الصراع التنظيمي، ويتجنب العاملين تحمل المسؤولية، ويضعف التواصل، وتعيد المنظمة عن تحقيق أهدافها "يلماز" (Yilmaz, 2008). لذا فإن المنظمات ذات المستويات العليا من الثقة التنظيمية هي أكثر نجاحاً ومرونة وأكثر إبداعاً من المنظمات التي يكون فيها مستويات أقل من الثقة التنظيمية "ديركس وفيرين" (Dirks & Ferrin, 2002).

ومن ناحية أخرى، فإن مفهوم اندماج العاملين "Employee's Engagement" بشقيه الوظيفي والتنظيمي "Job Engagement & Organizational Engagement" هو مفهوم ناشئ في مجال الإدارة والأعمال

¹ تم تقديم البحث في 2020/7/25، وتم قبوله للنشر في 2020/8/23.

² مدرس بقسم إدارة الأعمال-كلية التجارة- جامعة الأزهر- فرع البنات- القاهرة (Rodi79_79@yahoo.com)

وعلم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية "جوزيه ومامبيلي" (Jose & Mampilly, 2014)، فلقد برز إندماج العاملين كواحد من أكبر التحديات في مجال الاعمال اليوم. ومع التعقيدات واللوائح الصارمة في العديد من المنظمات، سيستمر إندماج العاملين يمثل تحدي للمنظمات في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، فإن إندماج العاملين يعد أمراً بالغ الأهمية لكل من المنظمة والعاملين، وذلك لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية والحفاظ على حيوية المنظمة وبقائها وربحياتها. حيث يكلف الموظفين غير المندمجين: الشركات الأمريكية حوالي "350Billion" دولار سنوياً، وفي المملكة المتحدة يكلفون شركاتهم حوالي "64.8 Billion" دولار سنوياً، أما في اليابان فإن "9%" فقط من قوة العمل لديها إندماج لذا تقدر الإنتاجية المفقودة بنحو "232 Billion" دولار سنوياً "أوزبورن وحمود" (Osborne & Hammoud, 2017) & "ويلينج & بيرثال" (Wellins & Bernthal, 2015). كما أن العمل الهادف يمكن الأفراد من إدراك مدي قيمتهم داخل المنظمة، ويؤدون وظائفهم بحماس وتفاني، ويجعلهم مندمجين مما يعكس بشكل كبير على زيادة الأرباح والإنتاجية ورضا العملاء.

ويعتبر سوق الدواء المصري في مطلع القرن الواحد والعشرين من أهم الأسواق الاستراتيجية الهامة، حيث تعد مصر أكبر منتج ومستهلك للدواء في الشرق الأوسط. ويؤثر قطاع الأدوية علي صحة الأفراد وعلي الاقتصاد القومي حيث يساهم بعوائد اقتصادية، سواء في مجال الإنتاج أو المبيعات أو الصادرات أو غيرها من المؤشرات الاقتصادية (سالم، 2018). لذا فإن هذه الدراسة ترصد العلاقة ما بين الثقة التنظيمية (كمتغير مستقل) وإندماج العاملين (كمتغير تابع) وهذا للكشف عن دور الثقة التنظيمية في تحقيق إندماج العاملين، وذلك لعينة من العاملين في شركات صناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام.

2- أدبيات الدراسة

تم تصنيف البحوث والدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات، وذلك علي النحو التالي:

1-2 البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية

تناولت دراسة هلمياتي وزملاؤه (Helmiati et al., 2018) تأثير الثقة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي من خلال الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديمين في إندونيسيا. وقد شارك في هذه الدراسة "309" مفردة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالقطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لها تأثير سلبي علي الصمت التنظيمي، كما أن الصمت التنظيمي له تأثير سلبي علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فالأفراد ذوي الثقة المنخفضة يميلون إلى الصمت في المنظمة وعدم الرضا عن الوظيفة كما أن التزامهم منخفض. بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن تأثير الثقة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي يتأثر بشكل غير مباشر بالصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.

وفحصت دراسة (أبو حشيش، 2018) أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط علي قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة في جامعة الأقصي وهي (الإيثار - اللطف - الكياسة - الروح الرياضية - السلوك الحضاري - وعي الضمير). ولقد طبقت علي عينة من العاملين في الجامعة بلغ عددهم (149) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوي تصورات العاملين في جامعة الأقصي لقيم الثقة التنظيمية السائدة جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوي إدراكهم للدعم التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بعدي (الإيثار - اللطف والكياسة)، في حين يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين قيم الثقة التنظيمية وأبعاد (الروح الرياضية - السلوك الحضاري - وعي الضمير) لسلوك المواطنة التنظيمية.

سعت دراسة (عبد الله، 2017) إلى التعرف علي درجة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا) لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف، وكذلك الوقوف علي درجة الانغماس الوظيفي لديهم، كما تهدف إلى إبراز تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية علي درجة الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، والكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة من جهة والانغماس الوظيفي من جهة أخرى. ولقد أجريت الدراسة على "334" مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف. وكشفت النتائج عن ارتفاع درجة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وكذلك ارتفاع درجة الانغماس الوظيفي، كما تبين وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية علي درجة الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، وأخيراً تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها والانغماس الوظيفي.

هدفت دراسة كل من يلماز وأتالاي (Yilmaz & Atalay, 2009) إلى التعرف علي التحليل النظري لمفهوم الثقة في الحياة التنظيمية، حيث تمت دراسة المفاهيم الأساسية، وأبعاد الثقة التنظيمية، والعوامل التي تتسبب في الثقة التنظيمية. ولقد توصلت الدراسة إلى أنه لا بد من توافر العناصر الحيوية اللازمة لنجاح أي منظمة مثل: تقاسم المعلومات، وفرق العمل، الالتزام التنظيمي، وتمكين الموظف، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، وكذلك ضرورة تعزيز عوامل الثقة بين المديرين والمرؤوسين.

2-2 البحوث والدراسات السابقة التي تناولت إدماج العاملين

قامت دراسة (العتيبي، 2018) بالتعرف علي طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وكل من الالتزام التنظيمي والإندماج في العمل لدي عينة من العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، وكذلك التعرف علي مدي مساهمة أبعاد التمكين النفسي في التنبؤ بالالتزام التنظيمي والإندماج في العمل. وقد تكونت عينة الدراسة من "221" موظفاً يعملون في شركات التأمين الخاصة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي: وكل من الالتزام التنظيمي والإندماج في العمل، كما أن متغير التمكين النفسي

أسهم بنسبة دالة إحصائياً في التنبؤ بكل من الالتزام التنظيمي والإندماج في العمل لدي العاملين في شركات التأمين الخاصة، وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثلاث من أبعاد التمكين النفسي- في كل من الالتزام التنظيمي والإندماج في العمل وهي علي الترتيب من حيث قوة التأثير: المعني، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية، في حين لم تثبت معنوية بعد "التأثير".

وإهتمت دراسة كل من كوسار ونقفي (Kosar& Naqvi, 2016) بتحديد العلاقة بين النتائج السلوكية للعامل (سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك مشاركة المعرفة) والتمكين النفسي وذلك من خلال فحص الدور الوسيط لإندماج العاملين وتبادل القائد-العضو. ولقد أجريت الدراسة علي "300" مفردة من العاملين في وظائف وشركات مختلفة في باكستان. وتشير النتائج إلى أن التمكين النفسي يؤثر بشكل إيجابي علي سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك ، يتوسط إندماج العاملين جزئياً العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية ويتوسط بشكل كامل بين التمكين النفسي- وسلوك مشاركة المعرفة. كما تبين أن التمكين النفسي يؤثر بشكل إيجابي علي إندماج العاملين، بينما تبادل القائد-العضو لا يتوسط العلاقة بين التمكين النفسي وإندماج العاملين.

كما هدفت دراسة (مرسي، 2013) إلى توضيح تأثير إدارة المواهب في إندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي، وتحديد ما إذا كان متغير التوازن بين العمل والاسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا. وعبر الاعتماد على دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها "225" مفردة من الاطباء العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، وعبر استخدام اسلوبي الانحدار البسيط وتحليل المسار، أفادت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الإندماج الوظيفي والتنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، كما أوضحت النتائج أيضاً أن متغير التوازن بين العمل والاسرة يتوسط العلاقة بين ادارة المواهب وإندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي.

وركزت دراسة ساكس (Saks, 2006) علي إختبار نموذج لأسبقيات ونواتج إندماج العاملين في العمل بنوعيه: الإندماج الوظيفي، والإندماج التنظيمي علي أساس نظرية التبادل الاجتماعي. وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت علي "102" مفردة يعملون في وظائف ومنظمات مختلفة. ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين كل من الإندماج الوظيفي والإندماج التنظيمي، وأن الدعم التنظيمي المدرك يتنبأ بكل من الاندماج الوظيفي، والإندماج التنظيمي في العمل. وخصائص الوظيفة تنبأ بالإندماج الوظيفي، والعدالة الإجرائية تنبأ بالإندماج التنظيمي.

3-2 البحوث والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية وإندماج العاملين

هدفت دراسة سيمبولون وزملاؤه (Simbolon et al., 2018) إلى فحص تأثير بيئة العمل والحوافز والثقة التنظيمية علي إندماج العاملين، وقد أجريت الدراسة علي "394" موظف في جاكارتا باندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن بيئة العمل لها أثر إيجابي مباشر علي إندماج العاملين، كما أن الحوافز

والثقة التنظيمية لهما تأثير إيجابي مباشر علي إندماج العاملين، هذا بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من بيئة العمل والثقة التنظيمية.

بينما سعت دراسة أوجو وزملاؤه (Ugwu et al., 2014) إلى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية وإندماج العاملين والتمكين النفسي، وكذلك اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين الثقة والإندماج. ولقد أجريت الدراسة على عينة قوامها "715" مفردة من العاملين في سبعة بنوك تجارية وأربعة شركات إنتاجية في نيجيريا. وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية والتمكين النفسي تنبأ بإندماج العمل، كما تبين أن هناك تأثير وسيط للتمكين في العلاقة بين الثقة والإندماج.

3- مشكلة الدراسة

لقد حاز مفهوم الثقة التنظيمية علي إهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي منذ سبعينيات القرن الماضي، ويرجع ذلك لدورها الفعال في تكوين وبناء البيئة التنظيمية الداعمة والمساندة للتطور التنظيمي كما تعد أحد مكونات الحياة التنظيمية. لذلك فإن بناء الثقة التنظيمية، يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق أهداف المنظمة. كما تسعى المنظمات لتحقيق إندماج العاملين، حيث يجعل الأفراد أكثر إنتاجية وبالتالي تزداد الأرباح، وتقل معدلات الغياب ودوران العمل فالإندماج يمثل مؤشر قوي للتنظيم الإيجابي.

كما تتناول الدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وإندماج العاملين، حيث أنه لا تزال هناك حاجة إلي مزيد من تلك الدراسات، نظراً لمحدودية الدراسات الأجنبية التي تناولت تلك العلاقة - علي حد علم الباحثة - هذا بالإضافة إلى أنه لا توجد بحوث ودراسات عربية قد تناولت تلك العلاقة، مما يدل على وجود فجوة معرفية (Gap) ينبغي التصدي لها. ولذلك تم إختيار هذه العلاقة لتكون محور التركيز الأساسي في هذه الدراسة، هذا بالإضافة إلي إختيار قطاع العاملين في شركات صناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام مجالاً للتطبيق.

وتواجه صناعة الدواء تحديات بخلاف الصناعات الأخرى، فصناعة الدواء في القطاع العام مهددة بالانهيار وفي حالة توقفها فالدولة في حاجة إلى 240 مليار جنيه لإستيراد الدواء من الخارج سنوياً، كما أن شركات الدواء التابعة للشركة القابضة قد تحملت خسائر بلغت نحو "505" مليون جنيه عام 2017، وبلغت نحو "128" مليون جنيه في عام 2018 (مركز معلومات قطاع الأعمال، أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية، 2019). فضلاً عن اتجاه شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات للاستحواذ والسيطرة علي سوق الأدوية المصري.

كما أن هناك مؤشرات لصناعة الدواء في مصر (مركز معلومات قطاع الأعمال، أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية، 2019)، تتمثل فيما يلي:

- 90% من الدواء المصنع في مصر يستهلك محلياً ويصدر 8% منه للخارج، و2% فاقد صناعي بسبب عيوب الجودة أو انتهاء صلاحية المنتج للاستهلاك.
- يتعرض الدواء المصري لحملة تشويه فيما يتعلق بمدي فاعليته، ويصل حجم الأدوية المغشوشة إلى حوالي 20% من حجم الأدوية المتداولة بالسوق المصري، كما تنفق وزارة الصحة والسكان 35% من ميزانيتها علي الدواء.
- ارتفاع إجمالي عدد شركات الدواء العاملة في مصر (قطاع عام/خاص) من 39 شركة عام 2003 إلى 56 شركة عام 2007 بنسبة 43.6% ثم انخفضت إلى 48 شركة عام 2012 بنسبة 14.3%، ثم عاودت الانخفاض مرة أخرى إلى 41 شركة عام 2019 بنسبة 14.6%.
- ارتفاع إجمالي قيمة إنتاج الدواء من 5.5 مليار جنيه عام 2003 إلى 21.7 مليار عام 2011 بنسبة 296.8%، ثم انخفض إلى 15 مليار عام 2012 بنسبة 30.7%، ثم عاودت الارتفاع مرة أخرى إلى 60 مليار عام 2018.
- ارتفاع قيمة إنتاج الدواء في القطاع الخاص من 4.2 مليار جنيه عام 2003 إلى 19.5 مليار عام 2011 بنسبة 363.3%، ثم انخفضت إلى 12.7 مليار عام 2012 بنسبة 35%، ثم عاودت الارتفاع إلى 16.8 مليار عام 2013 بنسبة 32.4%، ثم وصلت إلى 47.3 مليار عام 2018.
- ارتفاع قيمة إنتاج الدواء للقطاع العام والأعمال من 1.2 مليار جنيه عام 2003 إلى 2.5 مليار عام 2011، ثم عاودت الارتفاع إلى 12.7 مليار جنيه عام 2018.
- ارتفاع قيمة صادرات الدواء واللقاحات والأمصال الطبية من 296.4 مليون جنيه عام 2003 إلى نحو 1.9 مليار جنيه عام 2103، ثم وصلت إلى 8.9 مليار عام 2018.
- ارتفاع قيمة الواردات من الدواء واللقاحات والأمصال الطبية من 1.9 مليار جنيه عام 2003 إلى نحو 12.7 مليار جنيه عام 2013. ثم عاودت الارتفاع إلى 39.2 مليار عام 2018.
- انخفاض حجم الاستثمارات المنفذة لشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة من 168 مليون جنيه عام 2017 إلى 114 مليون جنيه عام 2018 بنسبة 22.2%.

يضاف إلى ما سبق، أنه من خلال ما قامت به الباحثة من زيارات استطلاعية ومقابلات شخصية لعدد "35" مفردة من العاملين في الشركات محل الدراسة وذلك للتعرف علي خصائص مجتمع الدراسة وتكوين صورة أولية عنه، وكذلك التعرف علي إتجاهات المستقضي منهم نحو مدي توافر متغيرات الدراسة، وللوصول إلى بعض الظواهر والمؤشرات التي تساعد على تحديد طبيعة مشكلة الدراسة. فقد إتضح من خلال الدراسة الاستكشافية وجود ظواهر سلبية، تتمثل فيما يلي:

- قصور الإدارة في تقدير إسهامات وجهود العاملين، ومكافأتهم عليها.
 - الإفتقار إلى الدعم والمساندة الإجتماعية من قبل الإدارة للعاملين.
 - ضعف تطبيق اللوائح والسياسات ونظم التقييم، مما يعكس بالسلب علي الثقة التنظيمية.
 - الإفتقار إلى روح الفريق والعلاقات الإنسانية الطيبة بين الأفراد العاملين في الشركات محل الدراسة.
- لذا بناء علي البحوث والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستكشافية، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
- "ما هي طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وإندماج العاملين في شركات صناعة الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام".

4- أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة بإعتبارها تساهم في توضيح مصطلح إداري حيوي ومعاصر هو الثقة التنظيمية، والتي تم الاهتمام به في الآونة الأخيرة إلا أنه لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات، حيث يعد عنصراً أساسياً في إدارة التغيير الفعال وفي تحقيق التميز التنظيمي. كما أن الثقة عنصراً مهماً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي Social Organizational Capital، الذي يمكن إستثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة والمساهمة في إعداد أفراد ملتزمين يظهرن نماذج سلوكية تعبر عن شعورهم بالفخر والاعتزاز. هذا بالإضافة إلى أن إندماج العاملين يعد بمثابة أداة جيدة لمساعدة المنظمات علي إكتساب ميزة تنافسية، فالعاملين يمثلوا أكثر الموارد قيمة للمنظمة إذا تم إدارتهم والتعامل معهم بشكل صحيح. وكذلك تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن مدي قدرة الثقة التنظيمية في تحقيق إندماج العاملين في الشركات محل الدراسة. كما أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية واندماج العاملين، مما يدل على وجود فجوة بحثية (Gap) ينبغي التصدي لها. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية مجال التطبيق في إحدي القطاعات الحيوية والإستراتيجية في البيئة المصرية، وهو قطاع شركات صناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام، والتي تتعرض لمنافسة شديدة من جانب القطاع الخاص من جهة، والأدوية الأجنبية المهربة من جهة أخرى خصوصاً في ظل التنافسية العالمية وتخفيض التعريفات الجمركية علي واردات المنتجات الدوائية.

5- أهداف الدراسة

- توضيح مفهوم وأبعاد الثقة التنظيمية، وتحديد مدي إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة لهذه الأبعاد.
- توضيح مفهوم وأبعاد إندماج العاملين، وتحديد مدي إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة لهذه الأبعاد.
- فحص طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية وإندماج العاملين في الشركات محل الدراسة.

- تقديم عدد من المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة، والتي قد تساهم في الارتقاء بأداء الشركات محل الدراسة.

6- فروض الدراسة

- تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق إندماج العاملين الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

- تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق إندماج العاملين التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

7- الإطار النظري

1-7 الثقة التنظيمية Organizational Trust

- مفهوم الثقة التنظيمية

يعد مفهوم الثقة التنظيمية من المصطلحات المركبة، فليس هناك اتفاق بين الباحثين علي تعريف موحد وشامل لها وإنما هي مفاهيم تناولها كل باحث من نظرتة لها وقد يرجع ذلك إلى التركيب المعقد للمفهوم، وفيما يلي عرض لبعض تلك التعريفات:

تري كل من (عيد وعبد الرحمن، 2019) أن الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر إيجابية من قبل العاملين والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الادارية المطبقة بالمنظمة والتي روعي فيها الإلتزام بالقيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية السليمة، مما ينتج عنه إيمان العاملين بأهدافها وسياساتها وقراراتها، ورغبتهم في الإستجابة للتعليمات والقرارات ومدى قناعتهم بسلامتها ومنطقيتها وأن المنظمة قادرة علي أداء المهام الموكلة إليهم بشكل فعال. كما تعرف الثقة التنظيمية "مانكيفيتش" (Makiewicz, 2011) بأنها إعتقاد الأفراد داخل المنظمة بحسن مقاصد الآخرين، والذي يظهر في سلوكهم التنظيمي المراعي للمصلحة العامة للمنظمة.

ويشير "مانشيني" (Mancini, 2009) إلى أن شعور الأفراد بالثقة يتوقف علي تطور التفاعلات فيما بينهم، فالثقة التنظيمية لا توجد فجأة، وإنما تبني شيئاً فشيئاً. لذلك فهي تكتمل عن طريق تبادل الخبرات والعمل الجماعي الذي يؤدي إلي إنجاز المهام، ومن ثم تصح الثقة هي الأساس لفرق العمل الناجحة. ولقد أوضح "ديزير" (Deseler, 2003) أن الثقة التنظيمية تمتزج بالإنتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد علي عدم الثقة في العاملين يؤدي في الوقت ذاته إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه، مع صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا. كما وصف كل من "هوي ومورن" (Hoy & Moren, 2000) الثقة التنظيمية بأنها تعبر عن رغبة الفرد أو المجموعة ليكون عرضه للتأثر بأفعال الطرف الآخر في ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به، وكفو، وصادق، ومتفتح.

لذا يمكن القول بأن ما تحققه الثقة التنظيمية كسلوك مهم في المنظمات الحديثة، يتلخص في النقاط التالية (القرني، 2017):

- التفاعل والتعامل الصادق المبني علي الصدق والشفافية.
- تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
- وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها.
- ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
- الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المتعددة.
- تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها.
- تقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة.
- أن الثقة تؤثر إيجاباً في مستوى الولاء التنظيمي، والحد من دوران العمل.

- أبعاد الثقة التنظيمية

لقد تعددت البحوث والدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن أغلب الباحثين اتفقوا علي ثلاثة أبعاد أساسية (عيد وعبد الرحمن، 2019)، (الصالح، 2019)، (عبد الله، 2017)، هوبيس وهولي (Hoppes & Holley, 2014)، ديركس وفيرين (Dirks & Ferrin, 2002) وذلك علي النحو التالي:

- الثقة في الإدارة العليا Upper Management-Trust

تمثل توقعات الأفراد بأن الإدارة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد. وتحرص علي إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، كما تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين. كما أن وجود مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين الإدارة والعاملين، يعد عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتنعكس مؤشراتها في حرص الإدارة علي مصالح العاملين، وعدالة الإدارة، وتقدير الجهود الإستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين مع توسيع دائرة الإتصالات معهم.

- الثقة في المشرف المباشر Immediate Supervisor- Trust

تتبع من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية، كما أنها تنبثق من تصورات الفرد ومدركاته عن المشرف ومدى نزعه إلي الخير ومساعدة الآخرين، وتمتعه بالأمانة والنزاهة والعدالة وكذلك قدرته علي الإدارة الفعالة. فالثقة تعد سمة أساسية مرتبطة بالإشراف. وتنعكس مؤشراتها في تمتع المشرف المباشر بالمهارات والكفاءة والجدارة والقدرات والأخلاق، وتعامله مع مشكلات العاملين، وعدالة التعامل والإهتمام باحتياجاتهم الشخصية ورفع الروح المعنوية لهم.

- الثقة في زملاء العمل Coworker-Trust

تشير إلى العلاقات الإنسانية الطيبة التي تربط الأفراد داخل المنظمة، وإشراكهم في الأهداف والرؤى، مع توافر حالة من التناغم والانسجام فيما بينهم مما ينعكس علي تحقيق الغايات والأهداف المشتركة المنشودة. وتنعكس مؤشراتها في شعور العامل بحرص زملائه علي مصلحته، وعدم إستشعار الحرج عند طلب المساعدة، وتقديم العون للزملاء، والثقة المتبادلة، وتبادل المعلومات فيما بينهم، مما يمكنهم من مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم.

2-7 إندماج العاملين Employee's Engagement**- مفهوم إندماج العاملين**

إن مفهوم إندماج العاملين متعدد الأبعاد، حيث يندمج الأفراد عاطفياً وبدنياً ومعرفياً في أعمالهم اليومية "أوزبورن وحمود" (Osborne & Hammoud, 2017). كما يعتبر "ألبريشت وزملاؤه" (Albercht et al., 2015) إندماج العاملين بمثابة حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالتفاني والحيوية. وتري "أنيثا" (Anitha, 2014) أن إندماج العاملين يعرف بشكل عام علي أنه مستوي الإلتزام واستغراق الفرد تجاه منظمته وقيمه. فعندما يندمج الفرد، فإنه يدرك مقدار مسؤوليته نحو إنجاز أهداف العمل وكذلك يحفز زملائه تجاه تحقيق النجاح التنظيمي. كما أن هناك عدة محددات لإندماج العاملين تتمثل في: "بيئة العمل، القيادة، فريق وزملاء العمل، التدريب والتطوير الوظيفي، التعويضات، السياسات التنظيمية، ورفاهية موقع العمل".

ولقد أوردت مؤسسة جالوب "Gallup" في عام "2013" تصنيف للموظفين من حيث إندماجهم الوظيفي إلى ثلاث فئات:

- الموظف المندمج (Engaged): الذي يعمل بحماس ويشعر برابط عميق يربطه بالمنظمة التي يعمل بها، فهو يعرف نطاق عمله جيداً ويبحث عن طرق أفضل لتحقيق أفضل النتائج، حيث يقود المنظمة نحو الأفضل عن طريق الابتكار.

- الموظف غير المندمج (Not Engaged): من الصعب تمييزه، فهو لا يتصرف بشكل عدائي أو يشوش علي سير العمل وإنما يحاول تضييع وقت العمل، وينقصه الشغف والحماس اللازم لأداء عمله.

- الموظف غير المندمج النشط (Actively Disengaged): هو الذي يحاول أن يستخف ويقلل من أهمية الأعمال التي أنجزها زملاءه في العمل، وكذلك يمكن أن يعرقل سير العمل.

كما يعرف كل من "سريديفي وماركوس" (Sridevi& Markos, 2010) إندماج العاملين علي أنه "إتجاه إيجابي يحمله الفرد تجاه المنظمة وقيمها، فالفرد المندمج علي دراية بسياق العمل ويتعاون مع زملائه لتحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة، لذا يجب علي المنظمة أن تعمل علي تطوير والإهتمام بإندماج العاملين. الأمر الذي يتطلب علاقة ثنائية الإتجاه بين صاحب العمل والعامل. هذا بالإضافة إلى أنه يجب على الإدارة أن تقوم بما يلي لزيادة إندماج العاملين: التمكين، وموآمة الجهود مع الاستراتيجية، وتعزيز

وتشجيع العمل الجماعي والتعاون، ومساعدة الأفراد على النمو والتطور الوظيفي، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم والاعتراف وتقدير المجهودات المبذولة. ولقد أشار "كان" (Kahn, 1990) إلى أن إندماج العاملين يحدث عندما "يسخر أفراد المنظمة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة علي التعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً أثناء أداء أدوارهم". حيث يتعلق الجانب الجسدي للإندماج في العمل: بالطاقة الجسدية التي يبذلها الأفراد للإندماج في قيم المنظمة وسلوكياتها. أما الجانب المعرفي: يتناول ذهنية الفرد ويقظته واهتمامه بأدوار العمل. وأخيراً، يتعامل الجانب العاطفي: مع شعور الأفراد تجاه عملهم، والطاقة العاطفية اللازمة لمقابلة المتطلبات العاطفية لأدوارهم في العمل.

هذا بالإضافة إلى تميز العاملين المندمجين بثلاث خصائص سلوكية تتمثل فيما يلي (مرسي، 2013):

- أن هؤلاء العاملين يقولون أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.
- أن هؤلاء العاملين يتوافر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم.
- يعتمد هؤلاء العاملون إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها عن طريق بذل المزيد من الجهود الإضافية والمضنية.

- أبعاد إندماج العاملين

هناك بعدين لإندماج العاملين باسط (Basit, 2020)، ساكس (Saks, 2019)، "سوهارتانتو وبرين" (Suhartanto & Brien, 2018)، ساكس (Saks, 2006) وذلك كما يلي:

- الإندماج الوظيفي Job Engagement

يدل علي إلتزام الفرد ومجوده الذي يبذله في أدائه لوظيفته. فالإندماج الوظيفي هو حالة وسلوك إيجابي للعامل تجاه عمله وحماسه في تنفيذ مهامه ومسئولياته بشغف ونشاط وتفاني، والإندماج في الوظيفة ليس عاطفياً فحسب بل أيضاً معرفياً وجسدياً، بينما يميل العامل غير المندمج إلى أن يكون أقل مشاركة وتواصل مع زملائه. كما يتأثر الإندماج الوظيفي بخصائص الوظيفة، والدعم التنظيمي المدرك.

- الإندماج التنظيمي Organizational Engagement

يعكس إتجاه الفرد وسلوكه تجاه المنظمة التي يعمل بها، فالأفراد المندمجين تنظيمياً هم أشخاصاً إيجابيين للغاية حيال منظماتهم، ويتصرفون كسفراء لعلامتهم التجارية فهم يعززون صورتها ويدافعون عنها. وقد يرجع السبب في الإندماج التنظيمي للسمعة الجيدة للمنظمة، كما يتأثر بالدعم التنظيمي المدرك والعدالة الإجرائية.

-8- منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة موضع الدراسة والتعرف على مكوناتها، وتحليل إتجاهات المستقصى منهم نحو مدي توافر أبعاد الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق إندماج العاملين في العمل.

9- مجتمع وعينة الدراسة

1-9 مجتمع الدراسة

تعد الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (Holdi Pharma هولدي فارما) شركة قابضة مساهمة مصرية، والتي تأسست بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991 وتتولى الشركة القابضة من خلال الشركات التابعة لها استثمار أموالها في مجال تصنيع واستيراد وتصدير وتوزيع وتجارة الأدوية والكيماويات والمستلزمات والمعدات الطبية، كما يحق لها أن تقوم باستثمار أموالها بنفسها وتتولى الشركة في مجال نشاطها ومن خلال الشركات التابعة لها المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي في إطار السياسة العامة للدولة. كما أن الشركة القابضة تتنافس علي الريادة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا كواحدة من أهم مصنعي وموزعي ومسوقي الدواء ومستحضرات طبية، التي من شأنها تحسين جودة الحياة لكل الأفراد في كل التخصصات الطبية. وتتكون الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية من "11" شركة في مجال تصنيع واستيراد وتصدير وتوزيع وتجارة الأدوية والكيماويات الطبية (الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال العام، 2019)، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (1).

جدول 1: الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية

الشركة	التصنيف
شركة مصر للمستحضرات الطبية	شركات صناعة الأدوية
شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد للأدوية"	
شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	
شركة ممفيس للأدوية	
شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	
الشركة العربية للأدوية	
شركة النصر للكيماويات الدوائية	
شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	شركات تجارة الأدوية
الشركة المصرية لتجارة الأدوية	
شركة الجمهورية للأدوية	شركات صناعة المستلزمات الطبية
شركة العبوات والمستلزمات الطبية	

المصدر: الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال العام لعام 2019.

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات صناعة الأدوية والبالغ عددها "8" شركات حيث تمثل الأهمية النسبية لإجمالي هذا القطاع بإجمالي عدد عاملين "15338"، وذلك مقارنة بكل من: شركات تجارة الأدوية، وشركات صناعة المستلزمات الطبية وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (2).

جدول 2: الأهمية النسبية لشركات صناعة الدواء مقارنة بإجمالي شركات القطاع عن عام 2019

عدد العاملين	الشركة
1679	شركة مصر للمستحضرات الطبية
2647	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد للأدوية"
2026	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية
1544	شركة ممفيس للأدوية
2491	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية
1193	الشركة العربية للأدوية
2283	شركة النصر للكيماويات الدوائية
1475	شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية
15338	إجمالي شركات صناعة الدواء
21394	إجمالي الشركات التابعة للقاضة للأدوية
71.69	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً علي بيانات الصفحة الرسمية لشركة هولدي فارما لعام 2019.

2-9 عينة الدراسة

وفقاً لما تم توضيحه في مجتمع الدراسة، فإن عدد شركات صناعة الأدوية تبلغ "8" شركات. وبتطبيق المعادلة التالية تم سحب عينة قوامها "369" مفردة من إجمالي عدد العاملين بالشركات الأربعة المختارة "9447" وهم: (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد للأدوية"، شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، شركة النصر للكيماويات الدوائية، شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية). وقد تم إختيارهم بناءً علي كونهم من أكبر الشركات من حيث عدد العاملين "طومسون وفرانك" Thompson & Frank (2000):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

حيث:

n: حجم العينة، N: حجم المجتمع، z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05، p: نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها خصائص البحث، وقد قدرها الباحث انها (0.50). هذا وقد تمثلت وحدة المعاينة: في رؤساء الأقسام، والأخصائيين، والفنيين. ومن خلال مراجعة قوائم الاستقصاء المستردة تبين أن القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي قد بلغ (310) قائمة، بنسبة استجابة (84%) ويعتبر معدل الاستجابة هذا من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها والتي تتراوح ما بين "10%: 75%"، والذي يمكن إرجاع ذلك إلى المتابعة المستمرة وحرص الباحثة علي تجميع القوائم. وفيما يلي توصيف عينة الدراسة في الجدول التالي رقم (3).

جدول 3: توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية

المتغير	العدد	النسبة
1- النوع		
ذكر	244	78.7
أنثى	66	21.3
الإجمالي	310	100
2- العمر		
اقل من 35	61	19.7
من 35 الى 40	112	36.1
من 40 الى اقل من 45	49	15.8
من 45 الى اقل من 50	40	12.9
من 50 إلى اقل من 55 سنة	29	9.4
55 سنة فأكثر	19	6.1
الإجمالي	310	100
3-سنوات الخبرة		
اقل من 5 سنوات	67	21.6
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	106	34.2
من 10 إلى اقل من 15 سنة	49	15.8
من 15 إلى اقل من 20 سنة	38	12.3
من 20 إلى اقل من 25 سنة	30	9.7
25 سنة فأكثر	20	6.4
الإجمالي	310	100
4- الوظيفة		
رئيس قسم	22	7.0
اخصائي	139	44.8
فنى	149	48.0
الإجمالي	310	100

10- متغيرات وأداة الدراسة

10-1 المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)

تم قياس الثقة التنظيمية من خلال الإستناد إلى الادبيات التالية { موغان (Mugane, 2016) ، (الراشدي؛ عبد الهادي، 2019) } ويتكون المقياس من (12) عبارة موزعة علي ثلاثة أبعاد، وذلك علي النحو التالي:

- الثقة في الإدارة العليا Upper Management-Trust

- الثقة في المشرف المباشر Immediate Supervisor- Trust

- الثقة في زملاء العمل Coworker-Trust

ويوضح الجدول التالي رقم (4) توزيع العبارات علي مقياس الثقة التنظيمية.

جدول 4: توزيع عبارات مقياس الثقة التنظيمية

الأبعاد	العبارات
الثقة في الإدارة العليا	1-4
الثقة في المشرف المباشر	5-8
الثقة في زملاء العمل	9-12

2-10 المتغير التابع (إندماج العاملين)

تم الإعتماد علي المقياس الذي أعده "ساكس" (Saks, 2006) لقياس إندماج العاملين، والذي يتكون من (10) عبارات موزعة على بعدين، وذلك كما يلي:

- الإندماج الوظيفي Job Engagement

- الإندماج التنظيمي Organizational Engagement

ويوضح الجدول التالي رقم (5) توزيع العبارات علي مقياس إندماج العاملين.

جدول 5: توزيع عبارات مقياس إندماج العاملين

الأبعاد	العبارات
الإندماج الوظيفي	1-5
الإندماج التنظيمي	6-10

- الخصائص الديموجرافية والوظيفية

تتمثل الخصائص الديموجرافية في (النوع، والعمر)، بينما الخصائص الوظيفية تمثلت في (الخبرة، والوظيفة).

11- أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة، ولإثبات مدى صحة فروض الدراسة، وذلك وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences "SPSS/ Version 24")، كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات مقاييس الدراسة، كما تم حساب الإتساق الداخلي Internal Consistency وذلك بحساب معامل إرتباط كل عبارة من عبارات البعد بالدرجة الكلية للبعد، وذلك لمعرفة مدى الوثوقية في إستجابات عينة الدراسة على أسئلة قائمة الإستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics المتمثلة في المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف.

- معامل إرتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient" لقياس قوة وإتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية، وإندماج العاملين).

- نموذج "الإنحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression" لتحديد أثر الثقة التنظيمية علي إندماج العاملين، ونموذج الإنحدار الخطى المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Linear Regression" لتحديد أكثر وأهم أبعاد الثقة التنظيمية تأثيراً في إندماج العاملين.

12- حدود الدراسة

- إقتصرت الدراسة علي بحث وإختبار العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية وإندماج العاملين بالتطبيق علي شركات صناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام.
- إقتصرت إجراء الدراسة علي شركات صناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام فقط التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائويات والمستلزمات الطبية، ولم تشمل شركات تجارة الأدوية، وشركات صناعة المستلزمات الطبية.
- تم تطبيق الجزء الميداني للبحث خلال الفترة من ديسمبر 2019/ فبراير 2020م.

13- نتائج التحليل الإحصائي

1-13 المؤشرات العامة

1-1-13 تقنين المقياس المستخدم

- مر تقنين المقياس المستخدم في الدراسة بعدة إجراءات وذلك للتأكد من مدى صلاحيته وجودته، من خلال معامل الصدق والثبات الخاص به، وذلك علي النحو التالي:
- الصدق الظاهري Face Validity: قامت الباحثة بإجراء إختبار مبدئي لقائمة الاستقصاء، حيث تم عرضها في صورتها الأولية علي عدد من العاملين بالشركات محل الدراسة، وذلك للتأكد من وضوحها والتحقق من صدق المقياس وإجراء أى تعديلات أخرى وبعد اجرائها تم وضع القائمة في صورتها النهائية تمهيداً لتوجيهها إلى المستقصى منهم.
- ثبات المقياس Reliability of Scale: تم التحقق من ذلك من خلال إجراء اختبار ثبات للتأكد من إمكانية الإعتماد علي نتائج الدراسة في تعميم النتائج (درجة الاعتمادية) بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، والصدق الذاتي الذي يمثل (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) وذلك على مستوى جميع الأبعاد الخاصة بالثقة التنظيمية وإندماج العاملين. وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (6):

جدول 6: معاملات الصدق والثبات لأبعاد "الثقة التنظيمية وإندماج العاملين"

الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1- أبعاد الثقة التنظيمية			
الثقة في الإدارة العليا	4	0.847	0.920
الثقة في المشرف المباشر	4	0.886	0.941
الثقة في زملاء العمل	4	0.731	0.854
إجمالي: الثقة التنظيمية	12	0.893	0.944

2- إندماج العاملين			
0.976	0.954	5	الإندماج الوظيفي
0.949	0.902	5	الإندماج التنظيمي
0.952	0.907	10	إجمالي: إندماج العاملين
0.92	0.85	22	إجمالي أبعاد "المقياس"

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات لإجمالي أبعاد "العلاقة بين الثقة التنظيمية وإندماج العاملين"، قد بلغ (0.85) مما يدل على الثبات المرتفع الذي إنعكس أثره على الصدق الذاتي فبلغ (0.92)، مما يعني القدرة على الإعتماد علي تلك المقاييس.

13-1-2 قياس مدي إدراك العاملين نحو متغيرات الدراسة - الثقة التنظيمية

باستخدام المقياس المطبق في الدراسة أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الإختلاف لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية وذلك لتحديد الأهمية النسبية، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (7).

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الإختلاف لأبعاد الثقة التنظيمية

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد/ العبارات
البعد الأول: الثقة في الإدارة العليا				
76.3	23.60	0.90	3.82	1. تقوم الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي والمعنوي للأفراد.
79.5	20.43	0.81	3.97	2. توفر الإدارة العليا المعلومات اللازمة للأفراد للمشاركة في إتخاذ القرارات.
78.5	20.62	0.80	3.92	3. تمارس الإدارة العليا سياسات إدارية واضحة.
81.2	20.19	0.82	4.06	4. تتعامل الإدارة العليا بشكل عادل مع كافة الأفراد.
78.1	18.78	0.73	3.90	المتوسط العام للبعد الأول
البعد الثاني: الثقة في المشرف المباشر				
78.5	22.10	0.86	3.92	5. يمتلك رئيسي المباشر القدرة اللازمة لأداء مهامه الوظيفية.
80.8	20.99	0.84	4.04	6. يهتم رئيسي المباشر بتلبية احتياجات الأفراد.
82.4	59.95	2.47	4.12	7. أشعر ان رئيسي المباشر يقدر الأفكار ويستمع لوجهات النظر المختلفة.
77.6	22.65	0.87	3.88	8. يسعى رئيسي المباشر إلى تطوير وتحسين نتائج العمل.
77.7	22.63	0.88	3.89	المتوسط العام للبعد الثاني
البعد الثالث: الثقة في زملاء العمل				
83.10	77.85	3.23	4.15	9. إذا واجهت مشكلة فإن زملائي سيبدلون قصاري جهدهم للمساعدة.
77.81	22.38	0.87	3.89	10. تتسم العلاقات بين الزملاء بالتعاون والاحترام.
77.81	22.85	0.88	3.89	11. توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل.
73.40	23.32	0.85	3.67	12. يعتمد الزملاء علي بعضهم لتحقيق أهدافهم التنظيمية.
75.5	22.67	0.85	3.77	المتوسط العام للبعد الثالث
77.0	23.01	0.88	3.85	المتوسط العام لإجمالي أبعاد الثقة التنظيمية

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- إن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد "الثقة التنظيمية" قد اتسمت بالإيجابية، حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لأبعاد "الثقة التنظيمية" (3.85)، ومعامل إختلاف (23.01%)، بمعنى أن مستوى الثقة التنظيمية في القطاع محل الدراسة جيد.
- تختلف الأهمية النسبية لأبعاد "الثقة التنظيمية"، وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها علي النحو التالي: (الثقة في الإدارة العليا- الثقة في المشرف المباشر- الثقة في زملاء العمل).
- يعد بعد "الثقة في الإدارة العليا" هو الأول من حيث الأهمية النسبية، حيث اتسمت إتجاهات مفردات العينة بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.90) ومعامل إختلاف (18.78).
- ثم جاء بعد "الثقة في المشرف المباشر" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، حيث أتمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوها بالإيجابية، بمتوسط حسابي (3.89) ومعامل إختلاف (22.63).
- وأخيراً جاء بعد "الثقة في زملاء العمل" في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وقد اتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوها بالإيجابية، بمتوسط حسابي (3.77) ومعامل إختلاف قدره (22.67).

- إندماج العاملين

فيما يلي النتائج المتعلقة بقياس مدى إدراك العاملين للإندماج بشقيه الوظيفي والتنظيمي، يوضحها الجدول التالي رقم (8).

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الإختلاف لأبعاد إندماج العاملين

الأهمية النسبية %	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد/ العبارات
البعد الأول: الإندماج الوظيفي				
73.6	22.79	0.83	3.68	1. أنا حقيقة اتفاني في أدائي لوظيفتي.
72.7	31.60	1.14	3.64	2. أحياناً أنهمك في عملي لدرجة فقدي الإحساس بالوقت.
75.7	81.28	3.07	3.79	3. باستهلك نفسي في عملي بشكل كبير.
75.0	26.56	0.99	3.75	4. غالباً ما يشغل ذهني التفكير في طرق جديدة لأداء العمل.
74.0	25.13	0.93	3.70	5. أشعر بالانهمك الكلي أثناء أدائي لوظيفتي.
74.2	26.96	1.00	3.71	المتوسط العام للبعد الأول
البعد الثاني: الإندماج التنظيمي				
68.5	33.89	1.16	3.42	6. يعتبر كوني عضواً في المنظمة أسر ومميزاً جداً.
84.8	57.64	2.44	4.24	7. يعد أكثر الأشياء إثارة بالنسبة لي هو اندماجي مع المنظمة.
84.6	18.38	0.77	4.23	8. بأحرص علي الاشتراك في الأحداث الجارية في المنظمة.
75.5	23.99	0.90	3.78	9. كوني عضواً في المنظمة يجعل لي هدف في الحياة.
82.8	19.80	0.82	4.14	10. بالنسبة لي فعمل في المنظمة أمراً ممتعاً.
79.2	19.46	0.77	3.96	المتوسط العام للبعد الثاني
77.0	22.74	0.87	3.84	المتوسط العام لإجمالي أبعاد إندماج العاملين

يوضح الجدول السابق إن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد "إندماج العاملين" قد أتسمت بالإيجابية، حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لأبعاد "إندماج العاملين" (3.84)، ومعامل إختلاف (22.74%) بمعنى أن مستوى إندماج العاملين في القطاع محل الدراسة جيد.

كما تختلف الأهمية النسبية لأبعاد "إندماج العاملين"، وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها علي النحو التالي: (الإندماج التنظيمي - الإندماج الوظيفي). حيث يعد بعد "الإندماج التنظيمي" هو الأول من حيث الأهمية النسبية، حيثُ أتسمت إتجاهات مفردات العينة بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.96) ومعامل إختلاف (19.46%). ثم جاء بعد "الإندماج الوظيفي" في المرتبة الثانية والأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وقد أتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوه بالإيجابية بمتوسط حسابي (3.71) ومعامل إختلاف قدره (26.96%).

13-2 تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (9):

جدول 9: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

إندماج العاملين	الثقة التنظيمية	الإندماج التنظيمي	الإندماج الوظيفي	الثقة في زملاء العمل	الثقة في المشرف المباشر	الثقة في الإدارة العليا	المتغيرات
						-	الثقة في الإدارة العليا
						***0.643	الثقة في المشرف المباشر
				-	***0.602	***0.552	الثقة في زملاء العمل
			-	***0.374	***0.218	***0.185	الإندماج الوظيفي
		-	***0.157	***0.389	***0.483	***0.566	الإندماج التنظيمي
	-	***0.555	***0.306	***0.846	***0.883	***0.837	الثقة التنظيمية
-	***0.634	***0.787	***0.367	***0.496	***0.532	***0.612	إندماج العاملين

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

ويتضح من الجدول السابق: وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الثقة التنظيمية وأبعادها "الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل"، وبين المتغير التابع المتمثل في إندماج العاملين وأبعاده "الإندماج الوظيفي، الإندماج التنظيمي" وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

3-13 إختبار الفروض البحثية

1-3-13 نتائج إختبار الفرض الأول

بناءً على ثبوت العلاقة بين إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية وإندماج العاملين الوظيفي، يمكن إجراء نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتحديد مدي معنوية التأثير وشكل العلاقة وعمّا إذا كانت ذات تأثيرات جوهرية أم إنها غير دالة إحصائياً. وذلك كما هو موضح في جدول رقم (10).

جدول 10: نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية على إدماج العاملين الوظيفي

R ²	F. test		T. test		المعاملات المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%26.6	***0.001	111.50	**0.01	3.27	0.89	الجزء الثابت
			**0.01	10.56	0.24	الثقة التنظيمية

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

من الجدول السابق يتضح أن:

- معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغير المستقل "إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية" يفسر (26.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (إندماج العاملين الوظيفي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- اختبار معنوية المتغير المستقل

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغير المستقل "أبعاد الثقة التنظيمية"، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (إندماج العاملين الوظيفي)، حيث بلغت قيمة "ت" (10.56) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (111.50) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الإنحدار على إدماج العاملين الوظيفي.

- معادلة النموذج:

$$\text{إندماج العاملين الوظيفي} = 0.89 \text{ الثابت} + 0.24 \text{ أبعاد الثقة التنظيمية}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات إندماج العاملين الوظيفي من خلال قياس إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية قد يؤدي إلى تغير في شعور العاملين بالإندماج الوظيفي بمقدار (0.24).

- نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أكثر أبعاد الثقة التنظيمية تأثيراً على إندماج العاملين الوظيفي

يوضح جدول رقم (11) أكثر أبعاد الثقة التنظيمية تأثيراً على إندماج العاملين الوظيفي وذلك من خلال إجراء نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي على النحو التالي:

جدول 11: نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد الثقة التنظيمية تأثيراً على إندماج العاملين الوظيفي

R ²	VIF	F. test		T. test		المعلّمة المقدرّة β_i	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%27.4	-	**0.01	38.58	***0.001	2.73	0.76	الجزء الثابت
	1.83			***0.001	4.36	0.39	الثقة في الإدارة العليا
	2.00			0.137	1.49	0.11	الثقة في المشرف المباشر
	1.69			***0.001	3.42	0.25	الثقة في زملاء العمل

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

***دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقة التنظيمية)، تفسر (%27.4) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في (إندماج العاملين الوظيفي)، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لإختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

- اختبار معنوية المتغير المستقل

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على اندماج العاملين الوظيفي هي: (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في زملاء العمل)، حيث بلغت قيم "ت" (4.36)، (3.42) على التوالي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001). بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين (الثقة في المشرف المباشر) وإندماج العاملين الوظيفي، حيث كانت قيمة "ت" غير دالة معنوياً.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (38.58) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الإنحدار على اندماج العاملين الوظيفي.

- معامل تضخم التباين (VIF)

لتحديد مدى وجود ازدواج خطي Multicollinearity، بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، تم حساب (VIF) وهي اختصار Variance inflation factor لكل متغير مستقل على حدة مع باقي المتغيرات المستقلة، وقد أتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لا تعاني من مشكلة الإزدواج الخطي في أيًا من هذه المتغيرات، حيث إن قيم VIF أقل من (10) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

- معادلة النموذج

إندماج العاملين الوظيفي = 0.76 (الثابت) + 0.39 الثقة في الإدارة العليا + 0.25 الثقة في زملاء العمل

ومن خلال نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات اندماج العاملين الوظيفي، من خلال قياس أبعاد الثقة التنظيمية، وتطبيق ذلك النموذج، والذي يدل على أن:

- كل تغير بمقدار وحدة واحدة في الثقة في الإدارة العليا قد يؤدي إلى تغير في اندماج العاملين الوظيفي بمقدار (0.39).

- كل تغير بمقدار وحدة واحدة في الثقة في زملاء العمل قد يؤدي إلى تغير في اندماج العاملين الوظيفي بمقدار (0.25).

بناءً على النتائج السابقة، يمكن استخلاص الآتي:

التأثير الدال والفعال لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في زملاء العمل) على اندماج العاملين الوظيفي، بينما خرج بعد (الثقة في المشرف المباشر) من النموذج لعدم وجود علاقة تأثيرية بينه وبين اندماج العاملين الوظيفي. ومن ثم، يمكن قبول الفرض الأول للدراسة بشكل جزئي.

13-3-2 نتائج اختبار الفرض الثاني

بناءً على ثبوت العلاقة بين إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية واندماج العاملين التنظيمي، يمكن إجراء نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتحديد مدى معنوية التأثير وشكل العلاقة وعمّا إذا كانت ذات تأثيرات جوهرية أم إنها غير دالة إحصائياً. وذلك كما هو موضح في جدول رقم (12).

جدول 12: نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية على إندماج العاملين التنظيمي

R ²	F. test		T. test		المعلومات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%30.8	***0.001	136.98	**0.01	7.98	1.63	الجزء الثابت
			**0.01	11.70	0.20	الثقة التنظيمية

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

من الجدول السابق يتضح أن:

- معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغير المستقل "إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية" يفسر (30.8%) من التغير الكلي في المتغير التابع (إندماج العاملين التنظيمي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- اختبار معنوية المتغير المستقل

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغير المستقل "أبعاد الثقة التنظيمية"، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (إندماج العاملين التنظيمي)، حيث بلغت قيمة "ت" (11.70) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (136.98) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الإنحدار على إندماج العاملين التنظيمي.

- معادلة النموذج:

$$\text{إندماج العاملين التنظيمي} = 1.63 \text{ الثابت} + 0.20 \text{ أبعاد الثقة التنظيمية}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات إندماج العاملين التنظيمي من خلال قياس إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في إجمالي أبعاد الثقة التنظيمية قد يؤدي إلى تغير في شعور العاملين بالإندماج التنظيمي بمقدار (0.20).

- نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أكثر أبعاد الثقة التنظيمية تأثيراً على إدماج العاملين التنظيمي

يوضح جدول رقم (13) أكثر أبعاد الثقة التنظيمية تأثيراً على إدماج العاملين التنظيمي وذلك من خلال إجراء نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي على النحو التالي:

جدول 13: نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد الثقة التنظيمية تأثيراً على إدماج العاملين التنظيمي

R ²	VIF	F. test		T. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%34.6	-	**0.01	53.97	***0.001	7.06	1.44	الجزء الثابت
	1.83			***0.001	6.75	0.44	الثقة في الإدارة العليا
	2.00			***0.001	2.80	0.16	الثقة في المشرف المباشر
	1.69			0.4	0.74	0.04	الثقة في زملاء العمل

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقة التنظيمية)، تفسر - (34.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في (إندماج العاملين التنظيمي)، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لإختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

- اختبار معنوية المتغير المستقل

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على إدماج العاملين التنظيمي هي: (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف المباشر)، حيث بلغت قيم "ت" (6.75)، (2.80) على التوالي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001). بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين (الثقة في زملاء العمل) وإندماج العاملين التنظيمي، حيث كانت قيمة "ت" غير دالة معنوياً.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (53.97) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على إدماج العاملين التنظيمي.

- معامل تضخم التباين (VIF)

لتحديد مدى وجود إزدواج خطى Multicollinearity، بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، تم حساب (VIF) وهي اختصار Variance inflation factor لكل متغير مستقل على حدة مع باقي المتغيرات المستقلة، وقد أتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الإنحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الإزدواج الخطى في أيًا من هذه المتغيرات، حيث إن قيم VIF أقل من (10) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

- معادلة النموذج:

إندماج العاملين التنظيمي = 1.44 (الثابت) + 0.44 الثقة في الإدارة العليا + 0.16 الثقة في المشرف المباشر

ومن خلال نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات إندماج العاملين التنظيمي، من خلال قياس أبعاد الثقة التنظيمية، وتطبيق ذلك النموذج، والذي يدل على أن:
- كل تغير بمقدار وحدة واحدة في الثقة في الإدارة العليا قد يؤدي إلى تغير في إندماج العاملين التنظيمي بمقدار (0.44).
- كل تغير بمقدار وحدة واحدة في الثقة في المشرف المباشر قد يؤدي إلى تغير في إندماج العاملين التنظيمي بمقدار (0.16).

بناءً على النتائج السابقة، يمكن استخلاص الآتي:

التأثير الدال والفعال لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف المباشر) علي إندماج العاملين التنظيمي، بينما خرج بعد (الثقة في زملاء العمل) من النموذج لعدم وجود علاقة تأثيرية بينه وبين إندماج العاملين التنظيمي. ومن ثم، يمكن قبول الفرض الثاني للدراسة بشكل جزئي.

14- النتائج والتوصيات

14-1 مناقشة النتائج وتفسيرها

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن عرضها في النقاط التالية:

- توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وإندماج العاملين. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة كل من " سيمبولون وزملاؤه" (Simbolon et al., 2018) & " أوجو وزملاؤه" (Ugwu et al., 2014)، فكلما تم تعزيز وتدعيم مستويات الثقة التنظيمية من خلال منح العاملين السلطات اللازمة لأداء مهامهم هذا بالإضافة إلى تشجيعهم على التعلم وإثراء خبراتهم، كلما ازداد شعور العاملين بالاندماج بشقيه "الوظيفي، والتنظيمي".

- إن أبعاد الثقة التنظيمية الأكثر تأثيراً علي إندماج العاملين الوظيفي في الشركات محل الدراسة كانت: (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في زملاء العمل)، بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد

(الثقة في المشرف المباشر) وإندماج العاملين الوظيفي، حيث لم يثبت معنويته. ومن ثم يمكن قبول الفرض الأول للدراسة بشكل جزئي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إهتمام إدارة الشركات محل الدراسة ببذل المزيد من الجهود لزيادة الثقة التنظيمية من خلال تحسين العلاقة بينهم وبين العاملين، وتوفير التغذية العكسية بشأن آدائهم، وإعطائهم دورات تدريبية لتطوير وصقل مهاراتهم وقدراتهم، وخلق علاقات تواصل بين زملاء العمل. يؤدي إلى تعزيز شعور العاملين بأنهم قادرين علي التأثير علي نتائج العمل، وبالتالي سيستجيبون بسلوكيات وظيفية إيجابية.

— إن أبعاد الثقة التنظيمية الأكثر تأثيراً علي إندماج العاملين التنظيمي في الشركات محل الدراسة كانت: (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف المباشر)، بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد (الثقة في زملاء العمل) وإندماج العاملين التنظيمي، حيث لم يثبت معنويته. ومن ثم يمكن قبول الفرض الثاني للدراسة بشكل جزئي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المنظمة التي تسعى جاهدة لخلق جو من الثقة، وتوفير بيئة عمل إيجابية تحفز عاملها علي الاندماج فيها بدرجة أكبر من غيرها.

2-14 التوصيات

بناءً علي ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن للباحثة أن تقترح بعض التوصيات التي من شأنها الارتقاء بمستوي أداء شركات صناعة الأدوية بقطاع الأعمال العام، وذلك على النحو التالي:

- ضرورة سعي شركات الصناعات الدوائية لتطبيق ودعم السياسات الإدارية التي تعمل علي توفير بيئة تنظيمية آمنة ومستقرة للعاملين، من خلال العدالة في تطبيق الإجراءات واللوائح وتوزيع أعباء العمل دون تمييز، والتقليل من المركزية الشديدة والهيكل التنظيمية الجامدة.
- حرص الإدارة العليا علي أن يسود مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة والتعاون والثقة بين العاملين.
- قيام إدارة المنظمة بتعزيز وتدعيم مستويات الثقة التنظيمية مع العاملين بالشركات محل الدراسة، من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية معهم لمعرفة المشكلات التي تواجههم والعمل علي حلها، والسماح لهم بإبداء وجهات نظرهم ومقترحاتهم، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات، وذلك من خلال توفير نظام معلومات متكامل دقيق وشامل، وتذليل الصعاب التي قد تواجههم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية لتعزيز شعور العاملين بالاندماج في العمل.
- يجب أن تنظر الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة إلى الإندماج بإعتباره إستراتيجية تنظيمية وثقافية موسعة تطبق في كافة المستويات التنظيمية، ويعتمد على مجموعة من الاتصالات الواضحة.
- تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين في الشركات محل الدراسة تهدف إلي صقل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية وذلك لتحسين مستوي إندماج العاملين.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو حشيش، بسام محمد (2018). أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، (37)، 99-124.

الراشدي، عادل عبد الله عزيز؛ عبد الهادي، خالد زيدان (2019). مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي/بغداد. تنمية الرافدين-كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، 38(121)، 113-131.

الصالح، أمل عبد الوهاب (2019). مستوي الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية*، 29(2)، 255-281.

الصفحة الرسمية لشركة هولدي فارما

<http://www.holdipharma.com/ar/home/Pages/default.aspx>

العتيبي، سعد بن مرزوق (2018). التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض. *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 38(4)، 115-143.

القرني، علي حسن (2017). مستوي الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، 12(3)، 329-351.

الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال العام، أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية، 2019.

<http://www.bsic.gov.eg/medical.asp>

رضوان، طارق رضوان محمد (2014): الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة والتمويل - جامعة طنطا*، 4، 1-51.

سالم، فؤاد محمد سيد (2018). أثر مزايا منح الامتيازات التجارية على كفاءة أداء شركات صناعة الأدوية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس*، 9(1)، 777-792.

عبد الله، محمد حمزة أمين (2017). الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بني سويف. *مجلة كلية الآداب - جامعة طنطا*، 30(2)، 785-839.

- عيد، هنية جاد عبد الغالي؛ عبد الرحمن، ومروة جبرو (2019).الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة. *المجلة التربوية- جامعة سوهاج*, 65, 1445-1496.
- مرسي، مرفت محمد السعيد (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط "دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 9(1), 22-40.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Albercht, S.; Bakker, A.; Gruman, J.; Macey, W.& Saks, A. (2015). Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: An Integrated Approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (1), 7-35.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308 – 323.
- Basit, A.(2020). How Does Political Skill Lead To Job and Organization Engagement? Role of Self-Evaluations. *Journal of Management Development*, <https://www.emerald.com/insight/0262-1711.htm>.
- Deseler, G. (2003). Human Reasource Management. 9th Ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, pp.611-628.
- Gallup (2013). The State Of The Global Workplace: Employee Engagement Insights For Business Leaders.
- Helmiati, H.; Abdillah, M.; Anita, R.; Nofianti, L., & Zakaria, N. (2018). Organizational Trust and Organizational Silence: The Factors Predicting Organizational Commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 126-131.

- Hoppes, C., & Holley, K. (2014). Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators. *Innovative Higher Education*, 39(3), 201- 216.
- Hoy, W., & Moren, M. (2000). The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: the Omnibus Trust Scales. *Educational and Psychological Research*, 5(4), 8- 20.
- Jose, G., & Mampilly, S. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review*, 15 (1), 93-104.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kosar, R., & Naqvi, S. (2016). Psychological Empowerment and Employee Behaviors: Employee Engagement As Mediator and Leader-Member Exchange as Moderator. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(6), 24-30.
- Makiewicz, M. (2011). An Investigation of Teacher Trust in the Principal. Doctoral Dissertation, University of California Riverside, Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/74m1n1nx#page-5>.
- Mancini, D. (2009). Building Organizational Trust in Virtual Teams. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1, 10-15.
- Mugane, M. (2016). Correlation Between Organizational Trust and Job Satisfaction Among Subordinate Staff "Case of East African Breweries Limited". Master Thesis in Business Administration, Department of Business Administration, United States International University.

- Osborne, S., & Hammoud, M. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. (2019). Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Simbolon, P.; Madhakomala, R., & Santoso, B. (2018). The Effect of Work Environment, Bonuses and Organizational Trust on Employee Engagement in PT. Taspen (Persero). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(5), 34-40.
- Sridevi, M., & Markos, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89-96.
- Suhartanto, D., & Brien, A. (2018). Multidimensional Engagement and Store Performance the Perspective of Frontline Retail Employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 809-824.
- Thompson, S., & Frank, O. (2000). Model-Based Estimation with Link Tracing Sampling Designs, Component of Statistics Canada, Catalogue no.12-001-X Business Survey Methods Division, 87-98.
- Ugwu, F.; Onyishi, I., & Rodriguez-Sanchez, A. (2014). Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of

Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

Wellins, R., & Bernthal, P. (2015). Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage. Development Dimensions International, Inc. www.ddiworld.com/employee-engagement.

Yilmaz, K., & Atalay, C. (2009). A Theoretical Analyze on The Concept of Trust in Organisational Life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.

Yilmaz, K. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.

ملخص البحث باللغة الإنجليزية

Abstract

The study aims to identify the nature of the relationship between organizational trust and employee's engagement in both its job and organizational aspects, applied to sample of workers in pharmaceutical companies of the public enterprise sector. The study sample consisted of "369" workers in pharmaceutical companies. The most important results showed: the dimensions of organizational trust (upper management-trust, coworker-trust) have a statistically significant impact on job engagement in the companies concerned, while there is no statistically significant impact between dimension "immediate supervisor- trust" and job engagement. Also the dimensions of organizational trust (upper management-trust, immediate supervisor-trust) have a statistically significant impact on organizational engagement in the companies concerned", while there is no statistically significant impact between dimension "coworker-trust" and organizational engagement.

Keywords: Organizational Trust, Employee's Engagement, Pharmaceutical Industry.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

عباس، دينا حلمي (2020). تأثير الثقة التنظيمية علي إندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية 57(5)، 41 - 72.