مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر تطوير المسار المهني في الثقة التنظيمية (دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق)
اسم الكاتب: د. حسان إسماعيل، أحمد وراق
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4707
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (3) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (3) 2015

أثر تطوير المسار المهني في الثقة التنظيمية
(دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق)

الدكتور حسان إسماعيل*
أحمد وراق**

(تاريخ الإيداع 27 / 1 / 2015. قُبِل للنشر في 28 / 6 / 2015)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر عملية تطوير المسار المهني للعاملين في الثقة التنظيمية وذلك من خلال التركيز على إسهام المشرف في هذه العملية. يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق، وقد بلغت عينة البحث 400 عامل من المصارف الخاصة. لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فقد جُمعَت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة في حين شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسة لجمع البيانات الأولية. حُلِلت بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إذ تمّ احتساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إضافة لاختبار فرضيات البحث من خلال تقنية الانحدار الخطي.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- يسهم المشرف بشكل مقبول نوعاً ما في تطوير المسار المهني لمرؤوسيه.
- يؤثر إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين بشكل معنوي وإيجابي في خلق الثقة بالمشرف وبالمنظمة.

الكلمات المفتاحية: تطوير المسار المهني، إسهام المشرف في تطوير المسار المهني، الثقة التنظيمية، الثقة بالمنظمة، الثقة بالمشرف.

* مدرس– قسم إدارة الموارد البشرية– المعهد العالي لإدارة الأعمال– دمشق–سورية .
** طالب دراسات عليا (ماجستير)– قسم إدارة الموارد البشرية– المعهد العالي لإدارة الأعمال– دمشق –سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (3) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (3) 2015

The Impact of Career Development on Organizational Trust (A Field Study on Private Banks in Damascus City)

Dr. Hassan Ismail [*]
Ahmad Warrak [**]

(Received 11 / 11 / 2014. Accepted 9 / 5 / 2015)

□ ABSTRACT □

This study investigates the impact of career development on the organizational trust. The population of the research consists of the employees in Syrian private banks in Damascus city. A total sample of 400 employees was selected. To achieve the objective of the study, descriptive analysis approach was used. Secondary data were collected from previous studies, books, and other related references. The questionnaire is used as a main tool for collecting the primary data. Data are analyzed by using the Statistical package for social sciences (SPSS). Means and standard deviations are computed, and the linear regression technique is used to test research hypotheses.

The main results of the research are:

1. Supervisors contribute reasonably in subordinates' career development.
2. Supervisor's contribution in employees' career development significantly and positively affects supervisor's and organization's trust.

Keywords: Career Development, Supervisor's role in employees' career development, Organizational Trust, Trust in Organization, Trust in Supervisor.

[*]**Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Higher Institute of Business Administration (HIBA), Damascus, Syria.**
[**]**Postgraduate Student (Master), Department of Human Resource Management, Higher Institute of Business Administration (HIBA), Damascus, Syria.**

مقدمة

لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير المسار المهني للعاملين في المنظمات كافة. يُعَدُ تطوير المسار المهني للعامل دليلاً على الكفاءة في إدارة الموارد البشرية، والعدالة في تقديم الفرص التعليمية والمهنية، بما يسهم في تخطيط أفضل للمستقبل الوظيفي لكل عامل. يتولى تطوير المسار المهني، بالإضافة إلى عمليات التوجيه، التدريب، والتنمية الهادفة، تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكياته بما يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويسعى الفرد، في الوقت نفسه، إلى تحقيق أهدافه من خلال هذا المسار.

يعَدُ إسهام المشرف أمراً حاسماً في تطوير المسار المهني للعامل، ويقودنا ذلك إلى أهمية فهم هذا الدور في تطوير وتوجيه المسار المهني للعامل. كما يلعب المشرف دوراً مهماً في تنمية معظم مهارات وقدرات العاملين، فهو الذي يحدد الطرق المناسبة لذلك، ويساعد العاملين على تحقيقها. ويعتمد نجاح عملية تطوير المسار المهني أو فشلها على وجود مشرف ناجح يدعم مرؤوسيه.

تعدّ الثقة التنظيمية من المصطلحات الحديثة التي تناولتها الأبحاث وخاصة من حيث إدراك أثرها في دافعية العاملين نحو العمل وأدائهم، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في نجاح تحقيق المنظمة لأهدافها. ومن هذا المنطلق أتت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطوير المسار المهني للعاملين في الثقة التنظيمية وذلك من خلال التركيز على البعد المتعلق بإسهام المشرف في هذا النوع من التطوير.

مشكلة البحث وتساؤلاته

لا يقتصر نجاح المنظمات واستمرارها على جودة الخدمات التي تقدمها فحسب، بل يرتبط أيضاً بوجود الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق مستويات أداء عالية، ومواكبة التجديد المستمر للخدمات (علاقي، 2007). يُعَدُ امتلاك العاملين للمهارات المطلوبة من مسؤوليات المنظمة، إذ لابد من وجود إسهام للمشرف في ذلك من خلال تطوير المسار المهني لمرؤوسيه. إن وضع خطط وبرامج لتطوير المسار المهني، من دون إشراك المشرف، كونه أكثر قدرة على معرفة احتياجات مرؤوسيه المادية والمعنوية، وأكثر قدرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم ضمن إطار الأهداف العامة للمنظمات، سيؤدي إلى انحراف هذه الخطط والبرامج عن أهدافها المحددة، مما ينعكس سلباً على ثقة العاملين بمشرفيهم ومنظمتهم.

من هذا المنطلق تبرز أهمية إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين لخلق وتعزيز الثقة التنظيمية، وضمان قيام العاملين بعملهم على أفضل وجه، زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات وإنجاز العمل في أقصر وقت وأقل تكلفة وجهد وبجودة عالية. بناءً على ما تقدم ومن خلال المراجعة التي قام الباحث بها للدراسات السابقة فقد أمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسة فيما يلي:

إلى أي مدى يسهم تطوير المسار المهني للعاملين في الثقة التنظيمية؟

ومن خلال التساؤل الرئيس يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1 – ما هو تأثير دور المشرف في تطوير المسار المهني (المتغير المستقل) على الثقة بالمشرف لدى المرؤوسين (المتغير التابع) في المصارف الخاصة عينة البحث.

2 – ما هو تأثير دور المشرف في تطوير المسار المهني (المتغير المستقل) على الثقة بالمنظمة لدى المرؤوسين (المتغير التابع) في المصارف الخاصة عينة البحث.

الدراسات السابقة

تناولت دراسات قليلة محور إسهام المشرف في تطوير المسار المهني والثقة التنظيمية، فالعديد من الدراسات تناولت إسهام المشرف من خلال مجموعة من المهام وليس بوصفها بعداً واحداً.

أظهرت دراسة Hassan et al. (2012) أن المشرف الذي يفوض مرؤوسيه باتخاذ القرارات ويعمل على تمكينهم، يقدم لهم التغذية الراجعة والنقد البناء أثناء تقويم الأداء بشكل فعّال وعادل، ويزودهم بالنصح والمشورة لعدم تجنب تكرار الأخطاء، ويساعدهم على تحقيق مسارهم المهني، يؤثر بشكل إيجابي على الثقة بين المشرف والمرؤوس، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إنتاجية الفرد والمنظمة.

وتناولت دراسة Cho and Park (2011) الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية (الثقة بالمشرف، الثقة بالمنظمة، الثقة بالزملاء)، وتضمنت أبعاد ممارسات الإدارة توضيح الأهداف، الاستقلالية، الاتصالات، الثقة بالمرؤوسين. طُبِّقَت هذه الدراسة على إدارة الطيران الاتحادية في أمريكا. أوضحت الدراسة أن من مهام الإدارة توضيح الأهداف والتأكيد على إنجازها بكفاءة وفاعلية، وتفعيل الاستقلالية من خلال إعطاء العاملين القدرة على اتخاذ القرارات التي تناسب العمل. توصل الباحثون إلى أن توضيح الأهداف ومنح الاستقلالية للعاملين يؤثران في الثقة التنظيمية، إذ كلما اهتمت المنظمة وأسهمت بتوضيح الأهداف للعاملين وأعطتهم القدرة على اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال بطريقتهم، كلما زادت ثقة العامل بهذه المنظمة. كما أوضحوا أيضاً بأن جميع الأبعاد التي تناولتها الدراسة فيما يتعلق بممارسات الإدارة تُعَدُ من الأساسيات التي يجب أن يمارسها المشرف، ويلعب دوراً مهما من خلال توضيح أهداف المنظمة لمرؤوسيه ومساعدتهم على إنجازها بكفاءة، إعطائهم القدرة على اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال خلال تمكين العاملين. أما بالنسبة للثقة بالزملاء، فقد اعتبرت الدراسة أن ممارسات الإدارة والمشرف لم تؤثرا بالثقة في الزملاء. وضحت دراسة Hemdiet et al. (2006) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بتطوير المسار المهني والثقة بالمنظمة. طبقت هذه الدراسة على / 380/ عامل يعملون في الفنادق المصنفة ضمن فئة الخمس نجوم في ماليزيا. توصلت الدراسة إلى أن المنظمة التي تظهر اهتماماً بتطوير المسار المهني للعاملين، متابعة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والعمل على تحسين هذه الاحتياجات، إفساح المجال أمام الترقية المهنية، والعدالة والموضوعية في تقويم الأداء ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على ثقة العامل بالمنظمة التي يعمل بها، كما أوصت الدراسة للأبحاث المستقبلية توضيح العلاقة بين تطوير المسار المهني وأنواع أخرى من الثقة التنظيمية كالثقة بالمشرف. اختبرت دراسة Mathebula (2004) العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والثقة التنظيمية، وطبقت هذه الدراسة على / 216/ عامل يعملون ضمن أحد عشر معهداً عالياً في جامعات جنوب إفريقيا. شملت سياسات الموارد البشرية مجموعة من الأبعاد منها عمليات الترقية وتطوير المسار المهني، في حين شملت الثقة التنظيمية كلاً من الثقة بالمنظمة، الثقة بالمشرف، والثقة بالزملاء. توصلت هذه الدراسة إلى أن عمليات الترقية وتطوير المسار المهني تؤثر بشكل إيجابي في الثقة بالمنظمة والثقة بالمشرف، من دون أي تأثير في الثقة بالزملاء. أوضحت دراسة Kidd and Smweing (2001) الدور الذي يؤديه المشرف في دعم العاملين وتطوير مسارهم المهني. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أنشطة الدعم وتطوير المسار المهني وبعض المخرجات التنظيمية. كشفت النتائج أن المرؤوسين الذين يعتقدون بأن رؤسائهم يمنحونهم الثقة والسلطة في أداء العمل يؤدي إلى فوائد تنظيمية محتملة لدعم المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين منها الثقة التنظيمية.

نجد أن الدراسات السابقة تناولت تطوير المسار المهني للعاملين وإسهام المشرف، ومدى تأثيرهما في الثقة التنظيمية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد أهم الأبعاد التي يمكن تصنيفها بوصفها أبعادا أساسية لإسهام المشرف في تطوير المسار المهني وتأثيرها في الثقة التنظيمية. إن ما يميز البحث هو محاولة دراسة هذه المتغيرات ضمن البيئة السورية، وخاصة مجال القطاع الخدمي إذ لم يجد الباحث دراسة تتناول إحدى هذه المتغيرات ودراستها ضمن القطاع المصرفي الخاص، كما لم يجد الباحث دراسة عربية محلية أو إقليمية تتناول موضوع إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين والثقة التنظيمية.

أهمية البحث وأهدافه

تتجلى أهمية البحث في توجيه أنظار الباحثين المهتمين إلى نقاط بحثية، إذ يشكل هذا البحث إطاراً نظرياً وخطوةً أولى لدراسة هذه المتغيرات في المنظمات العربية، وهذا لم يتم تناوله في البحوث العربية على حد علم الباحث. يتمثل هدف البحث في بيان تأثير إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين على الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرف وبالمنظمة) في القطاع المصرفي الخاص.

الفرضيات

-الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين (المتغير المستقل) على الثقة بالمشرف (المتغير التابع).

-الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين (المتغير المستقل) على الثقة بالمنظمة (المتغير التابع).

منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. طُبِق هذا النوع من الدراسة بعد حدوث المتغيرات في بيئتها الطبيعية. وفقاً لذلك، تمت متابعة حدوث المتغيرات في بيئتها كما هي حيث تم الاعتماد على مدى توفر معلومات و دراسات علمية وعملية في هذا المجال والتي أنجزت من خلال مراجعة واسعة ومتعمقة للدراسات السابقة. من خلال ذلك كان من الممكن إجراء تحليل تفصيلي لدراسات الآخرين لإيجاد أساس علمي للدراسة الحالية وتطبيقها في المنظمات السورية. إن مجال البحث مصمم للحصول على معلومات وبيانات تفصيلية من العاملين المشمولين في عينة الدراسة، للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية يمكن استخدامها على أرض الواقع.

مصادر البيانات

- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الدراسات السابقة والمراجع الأكاديمية ذات الصلة بموضوع البحث.
- المصادر الأولية (أداة الدراسة): بعد مراجعة الباحث الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، قام الباحث بتصميم استبيان للدراسة لجمع البيانات الأولية، يتكون من ثلاثة أجزاء:

-الجزء الأول: مقدمة تتضمن عنوان البحث واسم الباحث والجهة التي ينتمي إليها، والهدف من هذا البحث.

-الجزء الثاني: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية: العمر، الجنس للعامل، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الجنس للمشرف، عدد سنوات العمل لدى المصرف الحالية، وعدد سنوات العمل تحت إشراف المشرف الحالي.

- الجزء الثالث: ويتضمن الأبعاد الرئيسة للدراسة:

البعد الأول: إسهام المشرف في تطوير المسار المهني: وهو عبارة عن (المتغير المستقل). اعتمد الباحث على المقياس المستخدم في دراسة Kidd & Smewing (2001) والذي يتكون من / 35/عبارة. عدلت هذه العبارات بما يتناسب مع بيئة العمل السورية. يتألف هذا المقياس من الأبعاد التالية: الترقية المهنية، المهارات الشخصية البينية، التغذية الراجعة ووضع الأهداف، احترام المشرف للمرؤوسين وثقته بهم، والخبرة. والفقرات هي من العبارة رقم واحد ولغاية العبارة الخامسة والثلاثون.

البعد الثاني: يمثل الثقة التنظيمية (المتغير التابع)، اعتمد الباحث على المقياس المستخدم في دراسة Nyhan & Marlowe (1997) ويتألف من / 8/ عبارات. تمثل هذه العبارات الثقة بالمشرف، في حين تم تبني عبارات الثقة بالمنظمة من دراسة Robinson (1996) تضم / 7/ عبارات. ثم يكون مجموع العبارات التي تقيس الثقة التنظيمية خمس عشرة عبارة، وتم تعديلها بما يتناسب مع بيئة العمل السورية، والفقرات هي من العبارة رقم ست وثلاثون ولغاية العبارة الخمسين.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق البالغ عددها 14 مصرفاً. يقدر عدد العاملين في المصارف الخاصة بـ 4000 عامل، وقد تم الحصول على هذه المعلومات من مصرف سورية المركزي والمصارف الخاصة، تم اعتماد ما نسبته 10% من مجتمع البحث (Wilkerson & Olson,1997)، وتشير الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث إلى أن عينة البحث كانت تتراوح بين 150 إلى 300 فرد. ولتحديد حجم العينة أيضاً بشكل دقيق تم تطبيق قانون العينة الإحصائية (طيوب وآخرون، 2011):

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{S.D^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

إذ إن n: حجم عينة البحث، N: حجم مجتمع البحث، P: قيمة احتمالية تتراوح بين الواحد والصفر وغالباً تستخدم قيمة 0.5 في مثل هذه الدراسات، E: نسبة الخطأ المسموح فيه وغالباً يساوي 0.05، S.D: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96 عند معامل الثقة 95%. وبعد تطبيق القانون السابق بلغ مجموع أفراد العينة (350). تم توزيع 400 استبيان على المصارف بما يتناسب مع عدد العمال في كل مصرف [1]. يوضح الملحق رقم 2 عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة. بلغ عدد الاستبيانات المستردة 350 أي ما نسبته 87% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها. تم استبعاد 48 استبيان نظراً لعدم اكتمال معلوماتها وتناقض الإجابات، وبذلك يكون مجموع الاستبيانات المعتمدة 302 استبيان أي ما نسبته 75% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها، وما نسبته 86% من الاستبيانات المعادة إلى الباحث.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث بما يأتي:

- الحدود المكانية: وتشمل المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

[1] **حددت المصارف عدد الاستبيانات المسموح توزيعها مما اضطر الباحث إلى الالتزام بذلك.**

- الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة إسهام المشرف في تطوير المسار المهني من دون التطرق إلى الأبعاد أخرى في تطوير المسار المهني.
- الحدود البشرية: عينة من العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2014-2015 (أب ولغاية تشرين الأول 2014).

مصطلحات البحث

إسهام المشرف في تطوير المسار المهني Supervisor's Role in Employees' Career Development:

هي تلك الجهود والأنشطة التي يبذلها المشرف من أجل بناء إطار يساعد على تنمية الثقة والفهم والاحترام المتبادل بينه وبين الأفراد بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Smewing, Kidd and 2001).

الثقة التنظيمية Organizational Trust:

تشير الثقة إلى الاستعداد لدى طرف مشارك لأن يكون متقبلا لأفعال المشارك الآخر اعتماداً على التوقعات بأن الآخر سوف يؤدي الأعمال المهمة والمتعلقة بالمؤتمن مع عدم الأخذ بعين الاعتبار قدرة المشارك الآخر على الرقابة (Mayer, et al., 1995). يتناول البحث بُعدين للثقة التنظيمية:

-الثقة بالمشرف Trust in Supervisor:

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل، وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai et al.,1999).

-الثقة بالمنظمة Trust in organization:

تكون المنظمة جديرة بثقة العاملين (من خلال إدارتها) عبر إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين (صديق، 2005).

الإطار النظري

تطوير المسار المهني

مفهوم تطوير المسار المهني:

لم تعد المهنة تعرف بأنها التقدم في السلم الوظيفي ضمن منظمة ما، بل أصبحت تعرف بأنها تتابع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية، أو هي مجموعة الأدوار المهنية التي يلعبها الفرد خلال حياته (عقيلي، 2005). يُعَرف تطوير المسار المهني بأنه التعبير عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة، في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنظمة من ناحية وتطلعات العاملين من ناحية أخرى (Armstrong, 2006). كما يعرف على أنه العملية التي يقيّم من خلالها الأفراد والمنظمات مواطن القوة والضعف لديهم، والتخطيط للحراك الوظيفي، وبناءً عليه يتم تحديد المهام الوظيفية المتعاقبة التي يحصل عليها الفرد في المناصب التي يتقلدها خلال حياته المهنية (Hodgetts, 1992). يُعَدُ تطوير المسار المهني وظيفة من وظائف تنمية الموارد البشرية، وهي عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة على أساسها، وخط سيرها الوظيفي فيها منذ التعيين وحتى الإحالة على التقاعد من خلال تحديد احتمالات حركة تنقلاتها الوظيفية رأسياً وأفقياً، وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل في إطار فرص الترقي الوظيفية المتاحة (عقيلي، 2005).

إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين:

عبرت دراسة Kidd and Smewing (2001) عن هذا المفهوم بشكل واضح من حيث تناولها لمفهوم إسهام المشرف في تطوير المسار المهني. وفق هذه الدراسة، يقصد بهذا المفهوم تلك الجهود والأنشطة التي يبذلها المشرف من أجل بناء إطار يساعد في تنمية مهارات مرؤوسيه والثقة والفهم والاحترام المتبادل بينه وبين الأفراد بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. تكمن أهمية إسهام المشرف في السعي إلى التركيز على المصالح الاقتصادية والإنسانية من خلال العديد من الأهداف التي يمكن إيجازها بما يلي (حمود وآخرون،2009):

1 – المساومة الجماعية: إذ يجب على المشرف أن يؤمن للأعضاء فرصاً للتحاور الجماعي بدلاً من مواجهة الفرد العامل بحقوقه.

2 – المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل تحديد نوعية التغييرات التي تحدث في إطار الأعمال المتعلقة بشؤون تلك العلاقات ومستويات الأداء، وغيرها من المجالات التي ترتبط بمصالح العاملين.

3 – تطوير العاملين: يحقق تطوير العاملين للعديد من الأعضاء فرصاً واسعة من التقدم والحصول على مجالات واسعة في التعيين والترقية.

الثقة التنظيمية

مفهوم الثقة التنظيمية:

بدأ اهتمام الباحثين بالثقة التنظيمية في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، بوصفها موضوعاً رئيساً في علم النفس. أوضح Deseler (2003) أن الثقة تمتزج بالإنتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي في الوقت نفسه إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه، موضحاً صعوبة تحويل مجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا. وقد أشار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى التصرفات العكسية في عملها، كانخفاض مستوى الأداء، حتى لو أظهر القادة أو أعضاء المجموعة نوعاً من السلوك المتسم بالثقة العالية، فإن العامل الأساسي للتحول من جو يتسم بقلة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأفراد الذين يتسمون بقلة الثقة.

عبر .Patton, et al (1976) عن الثقة بأنها اعتماد فرد على فرد آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف معين. تشير الثقة إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة وفقاً لواجباته (Alto and Krammer, 2000). عرفها Tan& Christy (2000) على أنها أحد العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية الضمنية. يوضح .Wang, et al (2006) أنه مما لا شك فيه أن الثقة هي مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة. ويوضح أنه حينما يوجد الأفراد معاً فإن العلاقة بين الثقة والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين بصورة ملائمة سوف تكون متوفرة أيضاً. يعود سبب ذلك إلى أنه داخل البيئة ذات الثقة العالية يكون الأفراد أكثر احتمالاً لأداء السلوك التعاوني وذلك بشروط الاتصالات المفتوحة ويكون لديهم الميل المسبق لمشاركة المعرفة. يجد Rotter (1967) بأنها التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين، سواء كانوا أفراداً أو جماعات، يمكن الاعتماد عليها. عموماً هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة التنظيمية (Hoy and Tschannen-Moran, 1999: 8):

1. الإحسان/الخيرية Benevolence : شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يجود عليه بالخير ويمده بالعطف.

2. الاعتمادية Reliability : المدى الذي يعتمد فيه فرد ما على فرد آخر أو مجموعة أخرى.
3. الكفاءة /الجدارة Competency: المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.
4. الاستقامة Honesty: شخصية ، سلامة ، نزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.
5. الانفتاح Openness: المدى الذي لا يكون فيه أي حجب للمعلومات من قبل الآخرين.

وبشكل أكثر وضوحاً واتساعاً، يذكر Roberts (2000) أن هناك ثلاثة ظروف تعتبر شائعة في تعريفات الثقة وتزود الباحثين بأساس من أجل وضع تعريف عام، وهي: أولاً، تعرف الثقة بأنها الاعتقاد بالسلوك أو الأفعال. ثانياً، تشير الثقة إلى المعتقدات عن السلوك المحتمل من الآخر الذي يحدث من أجل اتخاذ القرار من جانب المؤتمن. ثالثاً، تبادل المعرفة خصوصاً الضمنية منها يكون أكثر فعالية مع توافر الثقة بين الطرفين.

أنواع الثقة:

تركز معظم الدراسات على ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية والتي حظيت قبولاً من أكثر الباحثين وتم اعتمادها من قبل كثير من الدراسات (Cho and Park,2011; Mathebula,2004; Hassan et al.,2012; Pillai et al., 1999; Adams, 2004; صديق، 2005):

1 ـ الثقة بالمشرف Trust in Supervisor:

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل، وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.

2 ـ الثقة بالنظراء Trust in Peers:

المقصود بها تلك العلاقات التعاونية والمتبادلة الإيجابية بين أفراد الجماعة من حيث الاعتماد والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة إذ يعرفها Adams بأنها التوقعات الايجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين.

3 ـ الثقة بالمنظمة Trust in Organization:

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة العاملين. تستند هذه الثقة على القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى المرتبطة بالسلوك التنظيمي.

الإطار العملي

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم إخضاع الاستبيان لاختبار الصدق للتأكد من مدى صلاحية عباراته ووضوحها وخلوها من الأخطاء، إذ عرض على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل الفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم /1/. يظهر من خلال الجدول بأن كافة محاور الاستبيان تتمتع بثبات جيد (كافة القيم فوق 0.70) مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد، ومقبولة لأغراض الدراسة (Kemp et al., 2004).

جدول رقم /1/ ثبات أداة البحث.

البعد	الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ
الترقية المهنية	من 1 إلى 12	12	0.928
المهارات الشخصية البينية	من 13 إلى 22	10	0.912
التغذية الراجعة ووضع الأهداف	من 23 إلى 29	7	0.899
احترام المشرف للمرؤوسين وثقته بهم	من 30 إلى 33	4	0.854
الخبرة	من 34 إلى 35	2	0.708
إسهام المشرف في تطوير المسار المهني (ككل)	من 1 إلى 35	35	0.969
الثقة بالمشرف	من 43 إلى 50	8	0.934
الثقة بالمنظمة	من 36 إلى 42	7	0.875
الثقة التنظيمية (ككل)	من 43 إلى 50	15	0.918

المصدر: إعداد الباحث

أسلوب التحليل الإحصائي

تم استخدام المؤشرات الإحصائية ارتباط بيرسون وتقنية الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

خصائص أفراد العينة

يبين الجدول رقم /2/ خصائص أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1 - جنس المرؤوس: يظهر من الجدول رقم / 2/ أن نسبة الذكور بلغت (64.9%) من مجموع المبحوثين بينما بلغت نسبة الإناث (35.1%).

2 - العمر: يتبين أن (66.2%) من أفراد العينة من الفئة العمرية (من 25-34 سنة)، بينما كانت نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) تبلغ 24.5%، بينما بلغت نسبة من أعمارهم 45 سنة فأكثر 2.6%.

3 - عدد سنوات الخبرة لدى المصرف الحالي: يتضح من الجدول رقم / 2/ أن 70.9% قد قضوا أقل من 5 سنوات في خدمة المصرف الحالي، في حين لم يكن أحد من المبحوثين قد خدم في المصرف الحالي أكثر من 15 سنة، وهذا يتناسب مع واقع القطاع المصرفي الخاص في سورية الذي بدء أعماله في سورية منذ عام2004 .

4 - عدد سنوات الخبرة تحت إشراف المشرف الحالي: يظهر من الجدول رقم / 2/ أن نسبة الأفراد ممن هم تحت إشراف المشرف الحالي أقل من 3 سنوات هو 70.9%، بينما كانت نسبة الذين عملوا تحت إشراف الرئيس الحالي بين 7-10 سنوات هي 5%.

5 - جنس المشرف: يبين الجدول رقم / 2/، أن نسبة الذكور بوصفها مشرفا لأفراد العينة بلغت (80,8%) بينما بلغت نسبة الإناث (19,2%)، وهذا يتناسب مع بيئة العمل السورية، إذ إن معظم الوظائف الإشرافية يشغلها ذكور، وقد يكون ذلك نتيجة لعدم تمكين المرأة بشكل جيد وكافٍ لتولي مناصب قيادية وإدارية، والعادات والتقاليد التي تعتقد بأن المرأة غير قادرة على الإشراف بشكل جيد.

جدول رقم /2/ الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
جنس المرؤوس	ذكر	196	%64.9
	أنثى	106	%35.1
العمر	أقل من 25سنة	74	%24.5
	من 25-34 سنة	200	%66.2
	من 35-44 سنة	20	%6.6
	45 سنة فأكثر	8	%2.6
عدد سنوات الخبرة لدى المصرف الحالي	أقل من 5 سنوات	203	%67.2
	من 5 إلى 9 سنوات	83	%27.5
	من 10 إلى 14سنة	16	%5.3
	أكثر من 15 سنة	-	-
عدد سنوات الخبرة تحت إشراف المشرف الحالي	أقل من 3 سنوات	214	%70.9
	من 3 إلى 6 سنوات	73	%24.1
	من 7 إلى 10 سنوات	15	%5
	من 10 سنوات فأكثر	-	-
جنس المشرف	ذكر	244	%80.8
	أنثى	58	%19.2

المصدر: إعداد الباحث

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء بتحليل الانحدار الخطي البسيط، قام الباحث بتحليل معامل ارتباط بيرسون وذلك للتأكد من وجود ارتباط بين المتغيرات وفق الجدول رقم /3/.

الجدول /3/ نتائج اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين والثقة بالمنظمة في القطاع المصرفي الخاص.

		إسهام المشرف في تطوير المسار المهني
الثقة بالمنظمة	Pearson Correlation	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	302
بالثقة بالمشرف	Pearson Correlation	.645**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	302
إسهام المشرف في تطوير المسار المهني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	302

يبين الجدول / 3/ بأن نموذج ارتباط بيرسون لتمثيل العلاقة بين إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين والثقة بالمنظمة يتمتع بمعنوية النموذج عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.498 أي 49.8% مما يدّل على وجود علاقة موجبة متوسطة إلى حدٍ ما بين إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين والثقة بالمنظمة، كما يبين الجدول / 3/ بأن نموذج لتمثيل العلاقة بين إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين والثقة بالمشرف يتمتع بمعنوية النموذج عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.645 أي 64.5% مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة مائلة إلى القوية بين إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين والثقة به وكذلك يبين لنا الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية .

وبناءً على ما سبق قام الباحث بإجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط وذلك بسبب وجود علاقة بين المتغير المستقل" إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين" والمتغير التابع الثقة التنظيمية ببعديه "الثقة بالمشرف، والثقة بالمنظمة"

-الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين (المتغير المستقل) على الثقة بالمشرف (المتغير التابع).

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. يظهر الجدول رقم /4/ نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم /4/ نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين في الثقة بالمشرف لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.645[a]	.416	.414	.651	213.590	.000

a. Predictors: (Constant), إسهام المشرف في تطوير المسار المهني

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم /4/ بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين والثقة بالمشرف يتمتع بمعنوية النموذج عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.416 أي أن ما نسبته 41.6% من التباينات في الثقة بالمشرف لدى العاملين في القطاع الخاص ناتجة عن

التغير في مستوى إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين، أي أن 58.4% من التباينات ترجع إلى عوامل أخرى.

ويكون نموذج الانحدار التقديري من خلال الجدول /5/:

الجدول/5/: نموذج معاملات Coefficients بين إسهام المشرف في تطوير المسار المهني والثقة بالمشرف.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.118	.183		6.098	.000
	إسهام المشرف في تطوير المسار المهني	.726	.050	.645	14.615	.000

a. Dependent Variable: الثقة بالمشرف

المصدر: الدراسة الميدانية

وبناءً على الجدول السابق يمكن كتابة معادلة الانحدار: Y= B0+B1X أي Y=1.118+0.726X. حيث بلغت قيمة B (0.726) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين يؤدي إلى زيادة مقدارها 0.726 في مستوى الثقة بالمشرف للعاملين في القطاع المصرفي الخاص.

-الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين (المتغير المستقل) على الثقة بالمنظمة (المتغير التابع).

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. يظهر الجدول رقم /6/ نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم /6/ نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين في الثقة بالمنظمة لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.498[a]	.248	.246	.702	99.182	.000

a. Predictors: (Constant), إسهام المشرف في تطوير المسار المهني

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم /6/ بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين والثقة بالمنظمة يتمتع بمعنوية النموذج عند مستوى دلالة (0.05). إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.248 أي أن ما نسبته 24.8% من التباينات في الثقة بالمنظمة لدى العاملين في القطاع الخاص ناتجة عن التغير

في مستوى إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين، أي أن 75.2% من التباينات ترجع إلى عوامل أخرى. ويكون نموذج الانحدار التقديري من خلال الجدول /7/:

الجدول/7/ يبين نموذج معاملات Coefficients بين إسهام المشرف في تطوير المسار المهني والثقة بالمشرف.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.407	.198		7.116	.000
	إسهام المشرف في تطوير المسار المهني	.533	.054	.498	9.959	.000

a. Dependent Variable: الثقة بالمنظمة

المصدر: الدراسة الميدانية

وبناءً على الجدول السابق يمكن كتابة معادلة الانحدار : Y=B0+B1X أي Y=1.407+0.533X. إذ بلغت قيمة B (0.533) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين يؤدي إلى زيادة مقدارها 0.533 في مستوى الثقة بالمنظمة للعاملين في القطاع المصرفي الخاص.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين في الثقة التنظيمية، إذ فسرت إسهام المشرف في تطوير المسار المهني 24.8% من التباين في الثقة بالمنظمة، وهذا يدل على أنه كلما كانت أهداف المنظمة واضحة بالنسبة للمرؤوسين، عناصر العمل الأساسية محددة بشكل جيد، وجود توجيهات محددة حول الكيفية التي يمكن أن يتحسن الأداء من خلالها بالإضافة إلى التعزيز المهني، من شأن ذلك أن يؤدي لزيادة ثقة العامل بالمنظمة التي يعمل فيها.

2 - توصلت الدراسة إلى أن 41.6% من التباينات في الثقة بالمشرف تفسرها إسهام المشرف في تطوير المسار المهني، فكلما حاول المشرف نقل خبرته لمرؤوسيه، مساعدتهم على إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة، الاستماع والتفهم والمساعدة على معالجة القضايا التي يواجهونها، وغيرها من الممارسات تسهم في تعزيز ثقة مرؤوسيه فيه.

التوصيات:

1 - تعزيز سياسة تطوير المسار المهني بحيث يخدم توجهات العاملين من خلال حث المشرفين على إثارة دافعية ورغبات العاملين نحو التقدم والترقي لمناصب وظيفية أفضل.

2 – إعادة النظر في إسهام المشرف في تطوير المسار المهني من خلال زيادة التركيز على بُعد الترقية المهنية مما يسهم في تطوير المسار المهني للعاملين من خلال ما يلي:

-يجب على المشرف مساعدة مرؤوسيه في الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف وخاصة بالنسبة لموظفي الفروع، والذي بدوره سيفتح للعامل آفاقاً من التقدم والتكيف للحصول على فرصة في الترقي داخل المنظمة.

-على المشرف العمل على زيادة ثقة العاملين بامتلاكهم المهارات والإمكانات اللازمة لإنجاز الأعمال، وبإشعارهم بالعدالة فيما بينهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الثقة التنظيمية.

-على المشرف، بالتعاون مع الإدارة العليا، مساعدة العاملين في اختيار الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم وميولهم بهدف الوصول إلى الالتزام الحقيقي نحو العمل، ومن ثم للمنظمة ككل عبر مسار مهني واضح لجميع العاملين يساعدهم في التقدم عبره للوصول إلى أهدافهم المهنية.

المراجع:

المراجع العربية:

1 –حمود،خضير؛ وخاشر، ياسين، *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الثانية، دار المسيرة ،الأردن،2009.

2 –طيوب، محمود؛ درويش، رمضان؛ وحسين، حسن، *معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام "دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"* ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(33)، العدد (6)،2011.

3 –عقيلي، عمر وصفي، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي* . دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2005.

4 –علاقي، مدني عبد القادر، *إدارة الموارد البشرية* . الطبعة الثانية، خوارزم العملية للنشر والتوزيع، جدة، 2007.

المراجع الأجنبية:

1- Adams, S., *The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust.* Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, USA, 2004.

2- Alto, P. and Kramer, R., *Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives,* Annual Review of Psychology, USA, Vol.5, 2000.

3- Armstrong, M, a Hand Book of Human Resource Management Practice. 10th Ed, London and Philadelphia Kogan Page, United Kingdome, 2006.

4- Cho, Yoon Jik, and Park, Hanjun, *Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction and Organizational Commitment*, Public Management Review Issn, Vol.13, Issue 4, 2011.

5- Deseler, G, *Human Resource Management*. 9th Ed, Prentice hall, New Jersey, USA, 2003.

6- Hassan, Masoodul, and Other, *Interpersonal Trust and Its Role in Organizations*. International Business Research, Vol.5, No.8, 2012.

7- Hemdi, Mohamad, and Nasurdin, Aizzat, *the Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization.* Gadja Mada International Journal of Business, Malaysia, Vol.8, No.1, 2006.

8- Hodgetts, Richard M, *Personnel and Human Resource Management*. The Prgden Press, 1992.

9- Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, M., *The Five faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools*. Journal of School Leadership, USA, vol.9, 1999.

10- Kemp, Steven and Kemp Sid, *Business Statistics Demystified*, Migraw Hill, USA, 2004>

11- Kidd. M, Jennifer and Smewing Chris, *The Role of Supervisor in Career and Organizational Commitment*. European Journal of Work and Organizational Psychology, UK, Vol.10, 2001.

12- Laka-Mathebula, Mmakgomo Roseline, *Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management Practices, and Organizational Trust*. University of Pretoria, South Africa, PHD Thesis, 2004.

13- Mayer, R., Davis, J., & Schooman, F., *an Integrative Model of Organizational Trust.* Academy of Management Review, USA, Vol.20, No.3, 1995.

14- Nyhan, Ronald C and Marlowe, JR. Herbert A, *Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory*. Evaluation Review, USA, Vol.21, No.5, 1997.

15- Patton, B. Bobby, & Giffin Kim, *Trusting me, Trusting you*. Bell and Howell Company Columbus, USA, 1976.

16- Pillai, Chnechime, C.A & William. E. C, *Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership ATWO Sample Study*. Journal of Management, USA, Vol.25, No.6, 1999.

17- Roberts, J., *From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer*, Technology Analysis & Strategic Management, 12(4), 2000.

18- Robinson, Sandra L., *Trust and Breach of the Psychological Contract*. Administrative Science Quarterly, 41, 1996.

19- Rotter, J.B, *a New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust*, Journal of Personality, 35, 1967.

20- Tan, Hwee Hoon. & Christy, Tan, *Toward the Differentiation of Trust in Supervisor, and Trust in Organization*, Genetic, Social and General Psychology Monographs. Vol.162, No.2, 2000.

21- Wang, H, & Yao, X, *The Predictability of Normative Organizational Commitment for Turnover in Chinese Companies in A Cultural Perspective*, International Journal of Human Resource Management, Vol.17, No.6, 2006.

22- Wilkerson, Matt and Olson, Mary, R *Misconceptions About Sample Size, Statistical Significance, and Treatment Effect*, The Journal of Psychology, Vol.131, N.6, 1997