

دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية

دراسة اختبارية في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة

The role of spiritual leadership in promoting organizational trust

د. يوسفى كمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، yousfi_kamal@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2018/11/20 تاريخ القبول: 2019/03/20 تاريخ النشر: 2019/06/02

ملخص:

يستهدف البحث التعرف على دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير إستبانة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من (30) عضواً تدريسياً في الكلية المبحوثة. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الروحية والثقة التنظيمية. وفي ضوء هذه النتائج صيغت مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الثقة التنظيمية من خلال الاهتمام بالقيم الروحية والمبادئ الأخلاقية للقيادة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الروحية ؛ الثقة التنظيمية ؛ كلية الإقتصاد.

تصنيف JEL : M12

Abstract:

The research aims to identify the role of spiritual leadership in enhancing organizational trust from the point of view of the faculty members of the Faculty of Economics at the University of M'sila. To achieve the goal, a questionnaire was distributed to a random sample of (30) teaching members in the investigated college. Following the analysis of the data, a number of results were reached, the most important of which were: a relationship of correlation and influence between spiritual leadership and organizational trust.

keyword: Spiritual Leadership; Organizational Trust; **JEL classification code :** M12

المؤلف المرسل: كمال يوسفى، الإيميل: yousfi_kamal@yahoo.com

1. مقدمة:

إنّ التغيرات الكبيرة التي يشهدها العصر الحالي فرضت على المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها جملة من التحديات، خاصة في ظل العولمة الجديدة والتقدم التكنولوجي وصراع القيم. مما يوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة لتصل لأهدافها، ويكون مواكبة هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة.

وباستنقراء الواقع العملي في منظمات اليوم نجد أن القيادة الروحية القائمة على المبادئ الأخلاقية والقيم والمثل الروحية، قد أصبحت متغير مهم اتسع الاهتمام والعناية به في الدراسات الإدارية والتنظيمية وركيزة أساسية في نجاح وتفوق المنظمات؛ إلا أن هذا التفوق يبقى مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية تساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، في ضوء ما تشكله هذه الثقة من ركيزة أساسية لتلبية حاجاتهم النفسية للحب والاحترام والتقدير، وما لذلك كله من انعكاسات ايجابية على دافعيتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

إشكالية البحث:

رغم أهمية القيادة الروحية، وانعكاسها الإيجابي على سلوكيات العاملين، ودورها في تعزيز العلاقات التنظيمية، حيث أصبحت من الضروريات الأساسية في إدارة المؤسسات وعلى الجانب الأكاديمي خاصة، إلا أنها لم تتل الإهتمام الكافي من قبل الكثير من الباحثين خاصة في البيئة الجزائرية.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس

في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى القيادة الروحية وأبعادها وما مدى انعكاسها على مستوى الثقة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة ؟
 2. هل تساهم القيادة الروحية وأبعادها في بناء و تعزيز الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة ؟
- فرضيات البحث:**

يستند البحث الحالي إلى فرضيتين رئيسيتين من أجل اختبارها هما:

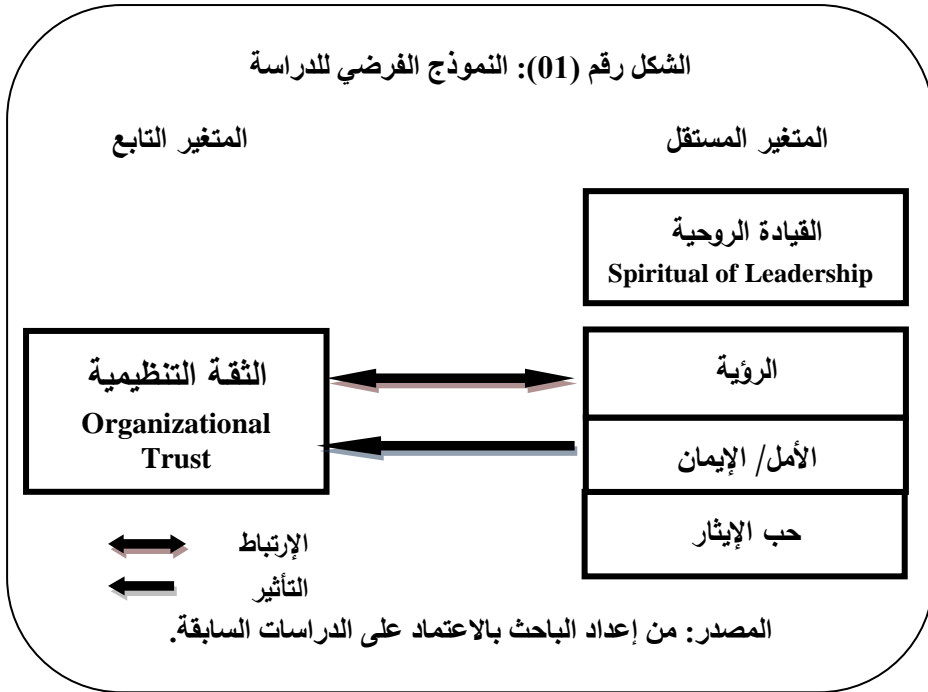
- 1-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار) والثقة التنظيمية في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة.
 - 2-الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الروحية وأبعادها (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار) والثقة التنظيمية في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة.
- أهداف البحث:**

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1-التعرف على مستوى كل من تطبيق أبعاد القيادة الروحية والثقة التنظيمية في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس؛
- 2-التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين تطبيق القيادة الروحية والثقة التنظيمية في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس؛
- 3-تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج البحث والتي يمكن أن تسهم في إرتقاء الكلية المبحوثة بصفة خاصة والجامعات الجزائرية بصفة عامة؛

أنموذج البحث

استناداً إلى المسوحات البحثية في الدراسات الإدارية والتنظيمية ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالي، جرى تطوير نموذج فرضي يظهر علاقة الترابط والتأثير بين متغيرات البحث. وكما موضح في الشكل (01) أدناه فإن القيادة الروحية تمثل (المتغير المستقل) وتضم ثلاثة أبعاد (الرؤية، والأمل/ الإيمان، وحب الإيثار)، والثقة التنظيمية يمثل (المتغير التابع).



الدراسات السابقة:

بالرغم من محدودية المصادر التي تناولت موضوع القيادة الروحية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الأدب الإداري- خاصة العربية -؛ إلا أن الباحث قام بمراجعة بعض الدراسات

العربية والأجنبية التي تعرضت لمفهوم القيادة الروحية والثقة التنظيمية وعلاقتهم ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى. وفيما يلي مخلص لأهم هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الروحية

1. دراسة: (الغزالي، الخزاعي، 2016) بعنوان: دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل

التنظيمي: دراسة حالة. هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الروحية وأبعادها (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار، والمعنى، والعضوية) في تعزيز التماثل التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لها. توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لأبعاد القيادة الروحية باستثناء بُعد العضوية على التماثل التنظيمي.

2. دراسة: (البيومي، 2016) بعنوان: علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل بالتطبيق

على العاملين بجامعة دمياط. هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، والأمل/الإيمان، والإيثار) وجودة حياة العمل لدى العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لها. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الروحية وجودة حياة العمل.

3. دراسة: (Kaya, 2015) بعنوان: العلاقة بين القيادة الروحية وسلوكيات المواطنة

التنظيمية بالتطبيق على مديري المدارس. هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، والأمل/الإيمان، والإيثار) وسلوكيات المواطنة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لها. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الروحية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

4. دراسة: (Esfahani et al., 2013) بعنوان: دور القيادة الروحية في تمكين الموظفين

بالتطبيق على المراكز الفنية والمهنية في أصفهان بيران. هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة الروحية وتمكين الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الروحية وتمكين الموظفين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

1. دراسة: الطائي (2008) بعنوان: الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. هدفت الدراسة على تأكيد أهمية ودور الأنماط القيادية المعاصرة المتمثلة بـ(النمط القيادي التحويلي مقابل التبادلي) والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لها. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، و تأثيراً معنوياً لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
2. دراسة Straiter (2005) بعنوان: ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبمنظمتهم وأثرها على الرضا والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. هدفت الدراسة إلى اختبار دور ثقة المشرفين بمرؤوسيهـم ومنظمتهم وأثرهما في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الشعوري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لها. توصلت الدراسة إلى أن الثقة الشخصية للمرؤوسين والمشرفين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي، وأن ثقة المشرف بالمنظمة ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي الشعوري.
3. دراسة James (2010) بعنوان: الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة ولاية أيوا الأمريكية: دراسة تطبيقية. هدفت الدراسة الكشف عن علاقة الثقة التنظيمية ببعض المتغيرات الوظيفية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لها. توصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

2. القيادة الروحية

احتل مفهوم القيادة الروحية دوراً بارزاً وكبيراً في نظريات القيادة الحديثة ضمن نطاق الأداء الإنساني، وتعود جذور هذا المفهوم لكتابات Fairholm عام (1996) الذي يعد من أوائل العلماء الذين جمعوا كلمة الروحية والقيادة، حيث يرى أن القادة الروحانيين لديهم قيم ومبادئ خاصة تتضمن القيم الروحية والمبادئ الأخلاقية (Fairholm,1996). ولقد نشأ موضوع القيادة الروحية حالياً كموضوع أساسي ومهم، وازداد الاهتمام به سويةً مع الحاجة إلى قيادة أكثر شمولاً تضم الجوانب الأربعة التي تشكل جوهر الإنسان وهي: الجسد (الجانب المادي) والعقل (الجانب المنطقي أو العقلاني) والقلب (العواطف والمشاعر والروح).

وفي هذا السياق يذكر Chen & Yang (2012) أن فلسفة القيادة الروحية تجمع بين وجهات نظر مختلفة وهي: وجهة النظر القائمة على الدوافع مثل التركيز على الدوافع الذاتية والموجودة في نظريات القيادة التحويلية والكاريزمية؛ ووجهة النظر القائمة على أساس ديني كما في الأديان والروحانية والتي تهتم بتقديم الرعاية والمحبة للآخرين؛ ووجهة النظر القائمة على أساس أخلاقي مثل التعامل مع أصحاب المصالح والعملاء بطريقة مسؤولة؛ ووجهة النظر القائمة على القيم مثل الاهتمام بثقافة تنظيمية تعلم الموظفين معنى العمل والعلاقات الشخصية الودية (Chen & Yang,2012).

1.2. مفهوم القيادة الروحية:

يشير مفهوم القيادة الروحية إلى محاولة لإشراك القائد - التابع لتحقيق الرفاهية الروحية (Fry & Cohen,2009)، أي أن القائد الروحي يساعد الآخرين في المنظمة للحفاظ على حياتهم الشخصية، وبراغي احتياجاتهم المختلفة بطريقة تمكن جميع الأعضاء من الحصول على رعاية حقيقية واهتمام وتقدير لأنفسهم وللآخرين (Kaya,2015).

كما يعرف Aydin & Ceylan (2009) القيادة الروحية بأنها السلوكيات والقيم والمواقف التي تحفز أعضاء المنظمة ليكون لديهم شعور البقاء الروحي والذي تتولد عنه العضوية التنظيمية (Aydin & Ceylan,2009).

أما **Fry (2003)** فيعرفها بأنها مشاعر ومعتقدات روحية يعبر عنها ويشعر بها القائد تؤثر على أتباعه لرؤية العمل كدعوة وتحفيز جوهري ما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل (Fry,2003).

مما تقدم يمكن تعريف القيادة الروحية بأنها: مجموعة السلوكيات والقيم والمواقف التي يشعر بها القائد و تحفز أعضاء المنظمة لبناء تطلع واضح للمستقبل مدعوم بمشاعر الأمل وحب الإيثار لتوليد إحساس العضوية التنظيمية لديهم.

2.1. أبعاد القيادة الروحية

تبين من خلال العرض المفاهيمي لمتغير القيادة الروحية بأنه بنية متعددة الأبعاد تتكون من ثلاثة أبعاد جوهرية هي بعد الرؤية وبعد الأمل/الإيمان المعرفية وبعد حب الإيثار، والآتي توضيح لكل بعد :

1.2.2. الرؤية: يصف بعد الرؤية (Vision) الغرض الأعلى الذي تُوجّه جهود الأفراد نحو

تحقيقه، فالأفراد بحاجة ماسة إلى رؤية تستثير إمكاناتهم وتلهمهم نحو المستقبل (Daft & Lengel,2000). وهذه الرؤية تشير إلى فئة واسعة من النوايا طويلة الأمد والتي ترغب المنظمة في مواصلتها (Ilesanmi,2011). وهو ما يعني أن الرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباع وتوضيح عن الحالة المستقبلية المرغوبة، ويجب أن تكون الرؤية شاملة ومتكاملة لجميع أعمال المنظمة محققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين تلك الأعمال. (إدريس والغالب،2011). ومن خصائص بعد الرؤية أنه يراعي أصحاب المصالح الرئيسيين، و يحدد وجهة المنظمة، و يعكس المثل العليا، و يشجع الأمل والإيمان (Fry,2003).

2.2.2. الأمل/الإيمان: يصف بعد الأمل/الإيمان (Hope/Faith) الرغبة والتوقع الإيجابي

الذي يضمن بذل الجهد من خلال الدوافع الذاتية، أي أن الأفراد عندما يحددون الأهداف الصعبة يكون الإيمان بها دافعاً لتحقيقها (Aydin & Ceylan,2009). و يشير الأمل إلى الرغبة في أن التوقعات سوف يتم الوفاء بها في مكان العمل (Bodla

(et al.,2013)، بينما يشير الإيمان إلى ضمان الأشياء التي يأمل الفرد في تحقيقها، حيث أن هذا اليقين يتولد من عدم وجود أدلة لتحقيق الشيء المقصود (Fry,2003)، أي أن الإيمان يضيف اليقين إلى الأمل. فالأفراد الذين يتمتعون بالأمل والإيمان تكون لديهم رؤية لوجهتهم وكيف يصلون إليها، فهم على إستعداد لمواجهة المعارضة ولتحمل المشقة والمعاناة لتحقيق أهدافهم، فالأمل والإيمان هو مصدر الاقتناع بأن غرض ورؤية وهدف المنظمة سيتم تحقيقهم؛ ومن خصائص بعد الأمل والإيمان القدرة على التحمل، والمثابرة، والقيام بما يلزم، و امتداد الأهداف، و توقع المكافأة (Fry,2003).

3.2.2. حب الإيثار: يصف بعد حب الإيثار (Altruistic Love) الإحساس بالكمال والتناغم والرفاهية نتيجة رعاية وإهتمام وتقدير الفرد لنفسه وللآخرين (Fry,2003). و يشير حب الإيثار إلى مجموعة القيم والإفتراضات وطرق التفكير التي يتقاسمها أعضاء الفريق ويتم تدريسها للأعضاء الجدد (Fry et al.,2011)، وهو ما يعني أن حب الإيثار ينطلق من حب الجميع دون إستثناء، حيث يجعل حب الإيثار الأفراد يفضلون معاناة أنفسهم بدلا من أن يعاني الآخرين (Aydin & Ceylan,2009). فالأفراد الذين يتمتعون بحب الإيثار هم أفراد يهتمون برعاية أنفسهم والآخرين بغض النظر عن المصلحة الشخصية. ومن خصائص بعد حب الإيثار الأمانة والصبر والتسامح وقبول الآخر والشجاعة والثقة والولاء والرحمة (Fry et al.,2011).

3. الثقة التنظيمية

كانت الثقة ولا تزال موضوع اهتمام العديد من العلماء والباحثين في مختلف الاختصاصات العلمية مثل: علم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، والاقتصاد، والسلوك التنظيمي، والإدارة، والتنظيم؛ إذ تشكل الثقة ضمن السياقات التنظيمية أساساً لكثير من العلاقات الاجتماعية والشخصية والإدارية واستمراريتها. فوجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ربما يكون العنصر الحاسم في نجاح وتطور المنظمات.

1.3. مفهوم الثقة التنظيمية

على الرغم من إهتمام الباحثين في العلوم الإدارية بدراسة الثقة التنظيمية؛ إلا أنهم اختلفوا في وضع مفهوم يعبر عن محتواها كونها من المفاهيم المتعددة الأبعاد (Cerff, 2004). وتشير الثقة التنظيمية إلى توقعات الأفراد أو الجماعات أن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (السعودي، 2005). وتعرف الطائي (2007) الثقة التنظيمية بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة (الطائي، 2007).

كما عرفها McAllister (2010) بأنها إعتقاد فرد أو رغبته في التصرف بناءً على قاعدة كلمات وتصرفات فرد آخر وقراراته (McAllister, 2010). أما كاظم (2014) فيعرفها بأنها إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة. مما تقدم يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها: إيمان وتوقعات أعضاء المنظمة بأن القرارات التي يقوم بها القائد يمكن الإعتماد عليها من أجل الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.3. أهمية الثقة التنظيمية

أثبتت البحوث الإدارية التي أجريت في السنوات الأخيرة أهمية الثقة في السياق التنظيمي. إذ أن بناء الثقة التنظيمية له الأثر الكبير في مخرجات العمل داخل المنظمات، وقد تتجاوز ذلك بحيث تعد عاملاً مهماً في البقاء التنظيمي لكل المنظمات. وفي هذا السياق يؤكد porumbescu وزملاؤه (2013) على ارتباط الثقة داخل المنظمة مع الفاعلية ومستويات الأداء التنظيمي (كاظم، 2014). كما أكد جيمس (2010) أهمية الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المنظمة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين في المنظمات، وتحقيق فاعلية المنظمة (James, 2010). كما يرى Gillespi & Mann (2000) أن الثقة التنظيمية تشكل العنصر

الأساسي في الفاعلية التنظيمية؛ إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص، وليس هناك قائد تنظمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (Gillespi & Mann,2000). ويؤكد Starnes وزملاؤه (2010) إلى أن الثقة تصبح أكثر فائدة إذ كان يتخلل المنظمة عدة مستويات من الإدارة العليا إلى المشرفين والعاملين في الخطوط الأمامية، فالثقة ضرورية للتكيف مع التغيير والتطوير (Starnes et al.,2010). وفي هذا السياق أشار Kort & Lewicka (2012) إلى وجود ثلاثة أنواع من الثقة هي: الثقة العمودية وتكون بين (المديرين والعاملين)، والثقة الأفقية بين زملاء العمل، و الثقة المنظمة وتكون بين العاملين والمنظمة وتتعلق بثقة العاملين بإجراءات المنظمة والتكنولوجيا والإدارة بالأهداف والكفاءة والعدالة (Kort & Lewicka,2012). وبما أن القيادة الروحية تمثل النشاط أو القرار الذي يوجه بشكل جماعي العاملين اتجاه الأهداف التنظيمية، لذا يمكن اعتبارها السياق التنظيمي الذي يمكن أن يسهم في تعزيز الثقة داخل المنظمة.

4. منهجية الدراسة:

يتناول هذا الجانب الإطار العملي للبحث والذي يتكون من ثلاثة جوانب رئيسية، يتعلق الجانب الأول بالإجراءات المنهجية للبحث، فيما يهتم الجانب الثاني بالوصف الإحصائي لمتغيرات البحث، أما الجانب الثالث فيتضمن اختبار الفرضيات.

1.4. مجتمع وعينة البحث

تم حصر مجتمع البحث، وذلك من خلال تحديد عدد الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وقد بلغ عددهم (172) أستاذاً، وقد إستثنى الباحث (87) أستاذاً، وهم الأساتذة المؤقتين وذلك لعدم ثباتهم الدائم في الوظيفة، ليصبح مجتمع الدراسة (85) أستاذاً. وقد تم اختيار عينة حجمها (30) بالطريقة العشوائية، وهذا العدد يمثل ما نسبته (35%) من مجتمع البحث. وكانت تفاصيل العينة موضحة كما يلي:

الجدول 1: توزيع أفراد عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	19	63.33
	أنثى	11	36.67
العمر	أقل من 35 سنة	8	26.67
	من 35 إلى 45 سنة	16	53.33
	45 سنة فأكثر	06	20.00
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	03	10.00
	أستاذ محاضر	21	70.00
	أستاذ تعليم عالي	06	20.00
المجموع		N=30	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إستبانة البحث.

2.4. مجتمع وعينة البحث

تمثل الإستبانة المصدر الرئيس الذي إعتد عليه البحث الحالي في الإجابة عن التساؤلات وتحقيق الأهداف المحددة، وقد قسمت على جزأين أساسين هما:

أ- الجزء الأول: للمعلومات الشخصية: وشملت (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية)؛

ب- الجزء الثاني: يضم (27) فقرة ذات إجابات مقيدة مقسمة إلى المحاور التالية:

• المحور الأول: يتكون من (15) فقرة خاصة بمتغير القيادة الروحية وأبعادها (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار)، وتم الإعتماد في قياس هذا المتغير على المقياس الذي تبناه (Fry et al., 2005).

• المحور الثاني: يتكون من (12) فقرة خاصة بمتغير الثقة التنظيمية، وتم الإعتماد في قياس هذا المتغير على المقياس الذي تبناه (Yang, 2005).

ويشير الباحث إلى أنه قد تم الإستعانة بمقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح درجاته بين الموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة، وأستخدم سلم ثلاثي للحكم على مستوى إستجابات المبحوثين، وكما هو واضح في الجدول رقم (02) أدناه.

الجدول 2: سلم المقياس المستخدم في البحث

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المستوى	من 1- أقل من 2.60	من 2.61- أقل من 3.40	من 3.41 فأعلى

المصدر: من إعداد الباحث.

3.4. ثبات أداة البحث

للتأكد من ثبات أداة البحث تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alfa)، بحيث يكون مقبولاً إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من (0.70) حسب ما إقترح (Hair et al, 2010)، وبالإطلاع على نتائج الإختبار الإحصائي تبين أن معامل الثبات العام للإستبيان عالٍ، حيث بلغ (0.88)، وهو ما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول 3: معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة

البعد	عدد العبارات	الفا كرونباخ للعبارة
الرؤية	5	0.904
الأمل/الإيمان	5	0.887
حب الإيثار	5	0.893
المحور الأول: القيادة الروحية	15	0.836
المحور الثاني: الثقة التنظيمية	12	0.895
معدل الثبات العام		0.882

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22. N=30

4.4. أساليب المعالجة الإحصائية

• الإحصاء الوصفي: وتضمن المتوسطات الحسابية، والتكرارات والنسب المئوية، الانحرافات

المعيارية لوصف بيانات البحث؛

• معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة البحث؛

• الإنحدار المتعدد (Multiple Regression): لإختبار تأثير كل متغير مستقل لوحده

على المتغير التابع؛

5. نتائج الدراسة

1.5. عرض النتائج ومناقشتها في ضوء إستجابات أفراد عينة البحث

1.1.5. عرض النتائج ومناقشتها في ضوء إستجابات أفراد عينة البحث حول مستوى تطبيق

القيادة الروحية وأبعادها في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة.

للتعرف على مستوى تطبيق القيادة الروحية وأبعادها في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (04) أدناه.

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى تطبيق

القيادة الروحية وأبعادها في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة

الرتبة	البعد	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المستوى
3	الرؤية	3.14	62.8%	0.91	متوسطة
1	الأمل/الإيمان	3.37	67.4%	0.71	متوسطة
2	حب الإيثار	3.26	65.2%	0.83	متوسطة
	مستوى القيادة الروحية	3.31	66.2%	0.77	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.22).

- يبين الجدول (04) أن المستوى العام لتطبيق القيادة الروحية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) وانحراف معياري (0.77)، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة على مستوى تطبيق أبعاد القيادة الروحية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبنسبة (66%).

كما أن بعد الأمل/الإيمان جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري قدره (0.71) وبدرجة متوسطة، وقد نال أعلى متوسط حسابي وبنسبة (67%)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى إيمان أعضاء هيئة التدريس بوجود رغبة ودافع قوي لدى متخذي القرار في الكلية لأداء أعمال إضافية ناتجة عن الأمل لتحقيق ما يصبون إليه. وأتى بعد حب الإيثار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قدره (0.83) وبدرجة متوسطة وبنسبة (65%)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن متخذي القرار في الكلية يختلفون من شخص لآخر ومن منصب إداري لآخر في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس. فيما حل ثالثاً بعد الرؤية بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري قدره (0.70) وبدرجة متوسطة وبنسبة (60.8%)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح الرؤية بصورة كافية للتأثير في أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يتطلب جهداً أكبر من قبل إدارة الكلية لجعل الرؤية أكثر وضوحاً.

2.1.5. عرض النتائج ومناقشتها في ضوء إستجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الثقة التنظيمية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة

للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (05) أدناه.

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية في

كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة

المتغير	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المستوى
المستوى العام للثقة التنظيمية	3.77	75.40	0.83	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

- يبين الجدول (04) أن المستوى العام للثقة التنظيمية في الكلية المبحوثة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وانحراف معياري (0.83)، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة على مستوى الثقة التنظيمية في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبنسبة (75%).

- ويعزو الباحث هذه النتيجة (المرتفعة) لمستوى الثقة التنظيمية في الكلية المبحوثة إلى ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم و بالكفايات المهنية لمتخذي القرار في الكلية، وإيمانهم بقدراتهم على تحقيق وإنجاز أعمالهم بثقة وعدالة لجميع العاملين دون استثناء، على الرغم من بعض المنغصات التي يتعرض إليها عضو هيئة التدريس خلال مسيرته العملية من ضغوطات في العمل وتحديات وصعوبات في الحياة الشخصية، وشعور في بعض الأحيان بعدم حصوله على الفرص والإمتياز التي يستحقها من وجهة نظره.

2.5. اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج

أ-تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار)

والثقة التنظيمية في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة.

ولإختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون؛ والجدول (05) يوضح ذلك.

الجدول 6: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الروحية والثقة التنظيمية

المتغيرات	القيادة الروحية	الرؤية	الأمل/الإيمان	حب الإيثار	الثقة التنظيمية
القيادة الروحية	1	-	-	-	-
الرؤية	*0.461	1	-	-	-
الأمل/الإيمان	*0.549	*0.593	1	-	-
حب الإيثار	*0.513	*0.527	*0.591	1	-
الثقة التنظيمية	*0.511	*0.537	*0.584	*0.550	1

* الارتباط معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ N=50

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

- يبين الجدول رقم (06) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية و الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)؛ وكان معامل الارتباط بين بعد الرؤية والثقة التنظيمية (0.537) وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة. و كان معامل الارتباط بين بعد الأمل/والإيمان والثقة التنظيمية (0.584) وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة. كذلك كان معامل الارتباط بين بعد حب الإيثار والثقة التنظيمية (0.550) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة.

- النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

ب- تنص الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الروحية وأبعادها (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار) والثقة التنظيمية في كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة.

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد، والجدول (08) يوضح ذلك.

الجدول رقم 7: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار) على الثقة التنظيمية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	بيتا المعيارية (beta)	مستوى دلالة (Sig.)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)
الثقة التنظيمية	-	-	-	-	-
الرؤية		*0.423	*0.000	0.517	67.29
الأمل/الإيمان		0.137	0.219		
حب الإيثار		*0.398	*0.003		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ N=50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.22).

- يبين الجدول (07) أن قيمة (F) المحسوبة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت (67.29) ما يشير إلى وجود الدلالة المعنوية في تفسير

المتغير التابع (الثقة التنظيمية) من خلال المتغيرات المستقلة القيادة الروحية وأبعادها.

- و أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.517)، مما يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الطاقة القيادة الروحية) تفسر ما نسبته (51%) في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ (49%) فترجع إلى تأثير عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

- كما يبين الجدول (07) أن الثقة التنظيمية تتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بكل من بعد الرؤية ($B=0.423$; $\alpha \leq 0.05$)، وبعد حب الإيثار ($B=0.398$; $\alpha \leq 0.05$).

- و أن بعد الأمل/والإيمان ($B=0.137$; $\alpha \leq 0.05$) ليس له تأثير في الثقة التنظيمية سواء عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$). وهذه النتيجة جاءت

مغايرة لتوقعات البحث. هذه النتائج تدعم جزئياً صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

6. الخاتمة:

1.6. النتائج: توصل البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- بينت نتائج البحث أن هنالك مستوى معتدلاً لتطبيق القيادة الروحية وأبعادها في الكلية المبحوثة. وهذا يعني نوعاً ما بأن منتسبي الكلية المبحوثة لا يشعرون في بعض الأوقات باهتمام وتقدير إدارة الزملاء والإدارة في الكلية.

- أظهرت نتائج البحث بأن مستوى الثقة التنظيمية في الكلية المبحوثة كان مرتفعاً نسبياً، وهذا يشير إلى ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم وزملائهم و بإدارة الكلية المبحوثة.

- توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الروحية وأبعادها (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار) والثقة التنظيمية في الكلية المبحوثة؛

- توصلت نتائج البحث أيضاً إلى وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعدي القيادة الروحية (الرؤية، وحب الإيثار) والثقة التنظيمية في الكلية المبحوثة بإستثناء بعد الأمل/الإيمان؛

-إتضح من نتائج البحث النظرية والتطبيقية أن القيادة الروحية تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال دور أبعادها (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار).

2.6. التوصيات: في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحث بما يلي:

- اعتماد نمط القيادة الروحي: من القضايا المهمة التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار من قبل أعضاء مجلس الكلية والوحدات الإدارية داخل الكلية قضية تعزيز الاهتمام بالقيم الروحية والمبادئ الأخلاقية للقيادة الروحية التي تلهم الآخرين وتحفزهم فكرياً وسلوكياً، إضافة إلى صياغة رؤية واضحة من خلال السماح لأعضاء هيئة التدريس وباقي العاملين بدون إستثناء بالمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية، وتعد عملية إعداد الندوات التي تؤكد

- على النشاط والحيوية وأهمية مراعاة جوانب العمل والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم الاجتماعية ومشكلاتهم لها دور جيد في هذا الصدد.
- **إشاعة الثقة التنظيمية وتعزيزها:** هنالك جملة عوامل يمكن أن تأخذها عمادة الكلية بالاعتبار بغية تعزيز الثقة التنظيمية وإشاعتها، من أهم هذه العوامل هي: تحسين مدى إدراك العاملين دون استثناء لجدارة تقنهم من خلال الاهتمام ببعض المزايا الشخصية مثل الصدق والأمانة والثبات على الموقف وتمكين الآخرين والانفتاح والاتصال الفاعل، فضلا عن ضرورة الانتباه إلى مسألة التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء وتعزيز الثقة بين العاملين داخل الكلية.
- فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية، يوصي الباحث المهتمين بدراسة القيادة الروحية بضرورة ربطها بمتغيرات أخرى كالاستغراق الوظيفي والعدالة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف وفي مجتمعات بحثية أخرى كالبنوك والشركات والمؤسسات العمومية والخاصة.

7. قائمة المراجع:

- أسامة أحمد البيومي. (2016). "علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل: بالتطبيق على العاملين بجامعة مدياط"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- أمره خضير، كاظم. (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. *مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 8(31).
- الحكيم، علي يوسف و مهدي، أمال كاظم. (2017). القيادة الروحية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية: دراسة حالة في العتبة المقدسة، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19(2).
- رنا ناصر صبر، الطائي. (2007). "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق.

السعودي، موسى.(2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 32(1).

فاضل راضي الغزالي، صدام كاظم الخزاعي. (2016). دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(4).

وائل محمد صبحي، إدريس وظاهر محسن منصور، الغالبي. (2011). الإدارة الإستراتيجية، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

Abiodun, O. Ilesanmi. (2011). The Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria, *Global Journal of Management and Business Research*, 11(9):17-22.

Bodla., M. & Ali., H., & Danish., R. (2013). Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(3) :117-122.

Bulent, A & Adnan, C., (2009).The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity, *African Journal of Business Management*.,3(5): 184-190

Cerff, K., (2004). Establishing Trust During Organizational Trust Formation: A Single Case Study, *International Leadership Studies Conference*.

Chen, C. & Yang, C. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis, *Journal of Business Ethics*, (105):107-114.

Daft, R. L. & Lengel, R. H. (2000). **Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations**. Berrett-Koehler Publishers.

Esfahani, A. N. & Ghoreyshian, S. A. (2013). The Role of Spiritual Leadership in the Empowerment of Personnel, *Journal of Engineering Research and Applications*, 3(5): 1257-1274.

Fry, L. W. & Cohen, M. P.(2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures, *Journal of Business Ethics*, (84): 265-278.

Fry, L. W., Hannah, T., Noel, M. & Walumbwa, F. O.(2011). Impact of spiritual leadership on unit performance, *The Leadership Quarterly*, (22): 259-270.

Gilbert, W, Fairholm., (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5):11-17.

Gillespie , N & Mann, L ., (2000). The Role of Transformational leadership and values in Predicting team members' trust in their leaders, **Paper presented at the Academy of Management Conference**, Toronto.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., (2010). **Multivariate data analysis**, 7th ed, Pearson Prentice Hall, New York.

James, H . (2010). **A Study Organizational Trust & Related Variable Among Faculty Members at HBUCS** .Unpublished Ph.D, Dissertation. The University of Iowa, IOWA.

Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership & Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3): 597-606.

Krot, Katarzyna and Lewicka ,Dagmara., (2012). The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships, *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3): 224-233.

Louis, W. Fry., (2003), Toward a theory of spiritual leadership, *The leadership quarterly*, (14):693-727.

Mc Allister, D, (2010). Affect and cognition - based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1): 27-37

Starnes, B. J., Truhon, A., McCarthy ,V., (2010). **A Primer on Organizational, Trust Organizational Trust: Employee-Employer Relationships**. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/294722472>

Yang, J., (2005). **The role of trust in organizations: do foci and bases matter?**, Unpublished Ph.D, Dissertation. Louisiana State University.

8. الملاحق:

المحور الأول: القيادة الروحية

الغرض من هذا المحور هو معرفة مدى تطبيق القيادة الروحية في الكلية؛ والمطلوب منك أن تحدد درجة موافقتك على كل عبارة بالشكل الذي يعبر عن وجهة نظرك الشخصية. وذلك وفقاً للمقياس

الرأي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

والآن الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة: /

الرقم	العبارة	الدرجة
البعد الأول: الرؤية		
1	رؤية إدارة الكلية واضحة للجميع.	
2	لدي القناعة برؤية إدارة الكلية.	
3	لدي ثقة برؤية إدارة الكلية.	
4	أنا ملتزم برؤية إدارة الكلية.	
5	رؤية إدارة الكلية تحفز على تقديم أداء أفضل.	
البعد الثاني: الأمل / الإيمان		
6	أنا على استعداد للقيام بكل ما يلزم لضمان إنجاز رسالة الكلية لتقتني بها.	
7	أهداف عملي طموحة لتقتني في الكلية وأرغب بنجاحها	
8	أبرهن على إيماني بالكلية ورسالتها من خلال عمل كل ما يمكن لكي أساعدها على	
9	أقوم بأفضل ما لدى في عملي لإيماني بالكلية وإدارتها.	
10	أنا على استعداد لبذل جهد إضافي لمساعدة الكلية على النجاح لإيماني بما تصبو إليه.	
البعد الثالث: حب الإيثار		
11	القيادة الإدارية في الكلية تهتم بشكل واضح بأفرادها.	
12	القيادة الإدارية في الكلية لديها ولاء تجاه أفرادها وتعمل على مساعدتهم دائماً.	
13	القيادة الإدارية في الكلية نزيهة وعادلة .	
14	القيادة الإدارية في الكلية تمتلك الشجاعة للدفاع عن أفرادها.	
15	القيادة الإدارية في الكلية لا تعاقب على الأخطاء التي تحدث بحسن نية.	

المحور الثاني: الثقة التنظيمية

الغرض من هذا المحور هو معرفة مدى توافر الثقة التنظيمية في الكلية؛ و المطلوب منك أن تحدد درجة موافقتك على كل عبارة بالشكل الذي يعبر عن وجهة نظرك الشخصية. وذلك وفقا للمقياس

الرأي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

والآن الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة /:

الدرجة	العبارة	الرقم
	أشعر بأن عملي كعضو هيئة تدريس في الكلية يعزز من ثقتي.	1
	أستطيع الإعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم في ومعارفهم.	2
	أشعر بالثقة برئيسي بالعمل عندما يحسن التعامل مع العاملين.	3
	أشعر بأن زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	4
	أشعر بأن زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا.	5
	اختصاص إدارة الكلية ومعرفة بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.	6
	أعتقد بأن وضوح التعليمات في الكلية تساعد على زيادة ثقتي في الأداء.	7
	معرفة إدارة الكلية بدقائق الأمور في عملها تجعلني أثق بها.	8
	أشعر بالثقة بإدارة الكلية عندما تطبق النظام على الجميع بالتساوي.	9
	أشعر بأن زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي.	10
	ت أعتقد بأن إدارة الكلية تنتظر بعين الإعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات.	11
	أشعر بأن إدارة الكلية تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية.	12