

دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية

- دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل -

The role of transformational leadership in enhancing
Organizational trust
-Case study in National Employment Agency-

¹علاي الزهراء

طالبة دكتوراه/ محبر التكامل الاقتصادي / جامعة أحمد دراية ادرار

allali.zahra14@univ-adrar.dz

ساوس الشيخ

بروفسور/ محبر التكامل الاقتصادي / جامعة أحمد دراية ادرار

saous01@yahoo.fr

قُدّم للنشر في: 2020.09.01 / قُبِلَ للنشر في: 05-06-2021

الملخص:

كشفت هذه الدراسة عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية، وصل عدد الاستبانات المملوءة إلى (226) استبانة، وأظهرت النتائج على وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية، وأن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 47.4% من الثقة التنظيمية والباقي أي 52.6% تفسره عوامل أخرى، وعلى وجود أثر معنوي لبعدها التأثير النموذجي على الثقة التنظيمية وعدم وجود أثر معنوي للأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية، أوصت الدراسة على رفع مستوى الثقة بالإشراف الجيد، والمعاملة العادلة، والاتصال الدائم داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، تأثير مثالي، تحفيز إهامي، استثارة فكرية، ثقة تنظيمية.

تصنيف JEL: D23, D91, L21, M14, L32 C12, C51

Abstract:

This study highlights the role of transformational leadership in enhancing organizational confidence through a survey including 229 filled questionnaires. The results indicate that there is a significant impact of the transformational leadership on the organizational trust, in which the former explains 47.4% of the organizational confidence and the rest, i.e. 52.6% is explained by other factors. Indeed, the study shows the presence of a

¹علاي الزهراء، **allali.zahra14@univ-adrar.dz**

significant impact of the model impact dimension on the organizational trust and the absence of a significant impact of other dimensions of the transformational leadership on the organizational trust. The study recommends raising the level of trust through good supervision, fair treatment, and constant communication within the organization.

Keys words: Transformational Leadership, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Organizational Trust

Jel Classification Codes : D23; D91; L21; M14; L32; C12; C51.

المقدمة:

يشير Drucker أن تفوق المنظمات اليوم يعتمد على التسيير الجيد لمدراءها وقادتها، وتؤكد الدراسات بأن توفر رأس المال والتكنولوجيا لا يحقق ذلك، وأن السر يكمن في قدرة قادتها على توجيه الموارد البشرية بطريقة تمكنها من الاستغلال الكفء لمواردها المادية، و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المتسارعة، وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التأثير على سلوك العاملين، كما أصبحت العلاقة بين القائد والمرؤوسين من الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين في الفكر الإداري الحديث، وذلك في إطار سعي المنظمات لاستخدام مواردها بشكل أكثر فاعلية والوصول إلى النجاح والتميز التنظيمي.

ولأن تأثير القيادة يعتمد إضافةً إلى ما يمتلكه القائد من صفات وخصائص شخصية، على مدى وعي هذا الأخير وقدرته على اختيار النمط القيادي الملائم للظروف والمواقف و الأكثر تأثيراً على التابعين، وتمخض عن تطور الفكر الإداري عدة أنماط من القيادات، وتعد القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة، القدرة على إيجاد التناغم والانسجام بين موارد المنظمة المادية و البشرية من خلال التأثير الإيجابي على سلوكيات المرؤوسين وتحفيزهم ونقل اهتماماتهم من مجرد تحقيق لمصالحهم الانية إلى اشتراكهم إلى مستوى أعلى من الوعي برسالة و أهداف المنظمة، والعمل على كسب ثقتهم بالتوجيه والتحفيز والدعم المستمر مما يعزز من مستوى الرضا والالتزام ويرفع من مستوى الأداء.

وتعد الثقة التنظيمية أحد الدعائم الأساسية التي يسعى القادة من خلالها إلى تحقيق نجاح المنظمات، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية وعامل محوري في تحقيق التميز والنجاح التنظيمي بمواكبة التغيير ومواجهة التحديات، وانطلاقاً من هذه الأهمية جاءت هذه الدراسة التي تبلورت فكرتها حول البحث في العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية ويمكن تلخيص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما هو دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية؟**

للإجابة على هذه الإشكالية فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

(H): يوجد أثر معنوي الابعاد القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية والتي ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

(H1): يوجد أثر معنوي للتأثير النموذجي على الثقة التنظيمية؟

(H2): يوجد أثر معنوي للتحفيز الإلهامي على الثقة التنظيمية؟

(H3): يوجد أثر معنوي للاستشارة الفكرية على الثقة التنظيمية؟

(H4): يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية؟

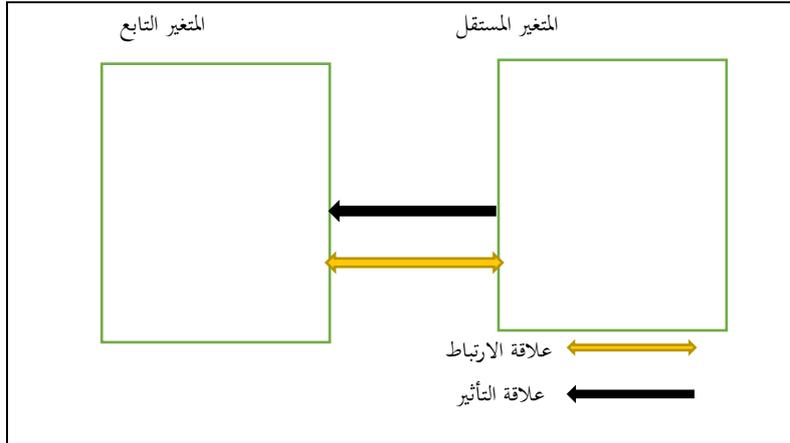
1-أدوات جمع بيانات الدراسة: هناك مصدرين تم الاعتماد عليهما لجمع بيانات هما:

البيانات الثانوية: من أجل اتمام الجانب النظري اعتمد الباحثان على المراجع العربية والاجنبية من كتب ودراسات ورسائل واطروحات علمية ومنشورات ودوريات وبحوث ذات صلة بالدراسة فضلا عن الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

البيانات الأولية: اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات بوصفها الوسيلة الأكثر انسجاما مع طبيعة الدراسة الحالية وابعادها ممثلة في (القيادة التحويلية، والثقة التنظيمية) مستخدمين مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale في طرح أسئلة الاستبيان وقياس درجات الإجابة على النحو: (اتفق تماما، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) إذ أخذت الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي، وذلك لغرض تحويل نتائج إجابات أفراد عينة البحث إلى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس واشتملت الاستبانة على 59 سؤالاً.

2-المخطط الفرضي للدراسة: انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها اعد الباحثان المخطط الفرضي الذي يضم المتغيرين وأهم أبعاد كل متغير والعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، كما هو موضح في الشكل التالي:

لشكل رقم (01) المخطط الفرضي للدراسة.



لمصدر: من تصميم الباحثان.

مجتمع وعينة البحث: تم اعتماد الوكالة الوطنية للتشغيل والوكالات التابعة لها على المستوى الوطني من (وكالات جهوية وولائية محلية) كمجال لتطبيق الدراسة وجمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة البحث فهي عينة قصدية تضم (رؤساء الوكالات والإطارات واعوان التحكم) من كافة الإدارات (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) في المنظمة المدروسة، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال برنامج عملي وهو عبارة عن شبكة معلومات داخلية، بلغ عدد الإجابات على الاستبيان (226) اجابة.

أولاً: الإطار النظري للقيادة التحويلية.

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين في الفكر الإداري المعاصر لتأثيرها على السلوك الإنساني الذي يتحكم في مسار المنظمات، وقد عرف Bass القيادة بأنها عملية التأثير في مواقف وسلوكيات الافراد والتفاعل داخل وبين المجموعات من أجل إنجاز الأهداف.²

1- مفهوم القيادة التحويلية:

ظهرت القيادة التحويلية مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين كأحدث الاتجاهات القيادية التي أثبتت فعاليتها، كونها تقوم على علاقة أخلاقية تشاركية بين القائد والمرؤوسين مما يساهم في التأثير الإيجابي في كل جوانب المنظمة ويسهل تحقيق أهدافها³، ويعتبر Burns أول من جاء بنظرية القيادة التحويلية للتمييز بين القادة الذين يقيمون علاقة تحفيزية قوية مع مرؤوسيهم وأولئك الذين يركزون إلى حد كبير على التبادل لتحقيق الأهداف، كما أشار بيرنز إلى أن القادة التحويليين يهتمون أتباعهم وأنهم قادرون على منحهم الروح المعنوية والتوجيه بطريقة تضمن مصالحهم ومصالح المنظمة، القادة التحويليين هم فقط القادرون على رسم المسارات اللازمة للمنظمات الجديدة.⁴

وعرف Bass بالقيادة التحويلية بأنه القائد الذي يلهم التابعين ويحفزهم عن طريق التمكين النفسي الذي يجعل العامل يشعر بالقوة والاستقلالية ويلتزم بالسلوك الإيجابي مما يساهم في رفع الإنتاجية ويزيد من مستوى الابتكار والابداع، كما قال Tom مما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها نمط من الأنماط القيادية الذي يسعى من خلالها القائد إلى التأثير على مرؤوسيه والهامهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى تحقيق مستويات أداء عالية تفوق مستويات الأداء العادية معتمدا في ذلك على السمات الكاريزمية التي يتميز بها.

2- أبعاد القيادة التحويلية: Dimensions of Transformational Leadership

صنف Bass (1985) أبعاد القيادة التحويلية الى أربعة ابعاد وهي مجموعة من السلوكيات تتمثل في "كاريزما، الحوافز الملهمة والتحفيز الفكري والنظرة الفردية"، أعاد Bass لاحقاً (1995) تعريف "الكاريزما" باسم "التأثير المثالي" في دراسته ضمن هذا النطاق، يشير التأثير المثالي إلى ان يكون القائد نموذجاً لاتباعه من خلال كسب الإعجاب والاحترام والثقة من أتباعه.⁵

التأثير المثالي (الكاريزما): يشير التأثير المثالي (الكاريزما) على القادة الذين يتميزون بالثقة ويظهرون الاحترام لأتباع، ويأثرون فيهم من خلال قدرتهم على تمثيل السلوكيات التي تلهم الاتباع وتزيد من ثقتهم وتوجه سلوكهم بما يتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها وقيمها، وميز (Bass, 1985) بين نوعين من التأثير المثالي او الكاريزمي للقائد هما: تأثير السمات وتأثير السلوكيات، اذ يشير

¹ Wojciech Łukowski, M.Sc, (2017) **the impact of leadership styles on innovation management**, , Vol. 24, Issue 2, Poland, P109

² محمد بن محمد احمد حربي. (2017). **متطلبات تحسين القيادة الجامعية في ضوء منهجية جميا كيزن**. مجلة العلوم التربوية، 2(1)، ص240

⁴ . Fakhriyeh; H, and al, (2016), studying the effect of **transformational leadership style on organizational culture change**, JABE, volume 16, number 2,iran ,P8

⁵ - B Bottomley,P., Mostafa,A.M.S., and al. (2016),**the impact of transformational leadership on organisational citizenship behaviours: the contingent role of public service motivation**, British Journal of Management, 27(2), 390-405

الاول الى إدراك التابعين للخصائص التي يتحلى بها القائد والتي يصبح بمقتضاها مثلاً يقتدى به ومخط اعجابهم واحترامهم، أما التأثير المثالي للسلوكيات فهو يشير الى أنماط السلوك القيادي الذي يمكن للمرؤوسين ملاحظتها والوثوق بها.⁶

الحفز الالهامي: ويعتمد القائد الملهم على تشجيع مرؤوسيه، وتنمية فيهم روح التفاني والتفاؤل والحماس للرفع من مستوى الأداء من خلال توفير بيئة عمل تساعد على الابداع والعمل بروح الفريق، والاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط وتوحد القيم والاهداف، ويستثير القائد الأتباع بالمسؤوليات الجديدة ويساعدونهم على تجاوز التحديات واغتنام الفرص.⁷

الاعتبارات الفردية: يولي القائد العناية لكل فرد ويتصرف كمدرّب يهتم باحتياجات التابعين وإنجازاتهم وتطوراتهم ويخلق فرصاً لتعلم إضافي يتجنب التحكم المباشر والنقد العلني للأتباع ويقبل التنوع بين الافراد، كما يعمل على تعزيز الثقة والاهتمام المتبادل، والمشاركة بين القائد والتابعين، ويساعد القائد التحويلي التابعين على تطوير التقدير الذاتي.⁸

الاستثارة الفكرية: تعبر عن سعي القائد لجعل المرؤوسين أكثر وعياً بالمشاكل التي تواجههم في أدائهم لعملهم، وذلك من خلال الاتصال الدائم والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم والعمل بها، وتشجيعهم على حل المشكلات بعيداً على الإجراءات الرسمية ورفع روح الابتكار والإبداع.⁹

ثانياً: الإطار النظري للثقة التنظيمية.

1- مفهوم الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، علماً إن كل واحدة منها ركزت، على ناحية معينة في مفهوم الثقة، حيث يمكن تعريفها بأنها توقع الطرف الآخر أو المجموعة بأنها سوف تبذل جهداً لتتصرف بحسن النية وفقاً للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية على حد سواء.¹⁰

ويرى القصور أن الثقة التنظيمية مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتبنى على التوقع، أو الاعتقاد، وتضمن قدراً من المخاطرة، وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار،¹¹ عرف الشكري الثقة التنظيمية

⁶ احسان دهش جلاب، ورباب ابراهيم كاظم، (2017). دور القيادة التحويلية المدركة في تعزيز توجهات المسار الوظيفي -المتقلب دراسة تحليلية لأراء موظفي المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الادارة والاقتصاد، 04(02)، ص12.

⁷ محمد عبد الرحمان الشنطي. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 12(01)، ص37

⁸ سعد بن مرزوق العتيبي، (2016)، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود، المجلة العربية للإدارة، مج 63 ، ع - 1 يونيو ، المملكة العربية السعودية، ص218

⁹ الرميدي بسام سمير، طالحي فاطمة الزهراء، (2019)، الدور الوسيط للتمكين النفس ي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة المجلد / 02: العدد: 01، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم-الجزائر. ص113.

¹⁰ - اميرة خضرة كاظم، (2014)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الراجحي في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2(31)، ص231.

بأنها" توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة¹²، وأشار Hoy & Nault إلى إمكانية وصف الثقة التنظيمية بأنها" مشاعر إيجابية يمتلكها الأفراد حول نوايا أو سلوكيات الأعضاء التنظيمية معتمدة على الأدوار التنظيمية، والعلاقات والتوقعات، والاعتقاد المتبادل بينهم.¹³

2- أبعاد الثقة التنظيمية:

تتضمن الثقة التنظيمية بعددين من الثقة الشخصية (الثقة الأفقية والعمودية) والثقة غير الشخصية (الثقة المؤسسية) تشير الثقة الأفقية إلى الثقة بين الموظفين في المنظمة اما العمودية فتشير الى الثقة بين الموظفين والمسيرين. تشير الثقة المؤسسية إلى ثقة الأعضاء في الكفاءات التجارية والتقنية للمؤسسة، والثقة في العمل التنظيمي.¹⁴ ومعظم الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ركزت على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل).¹⁵

الثقة بالمشرفين: تشكل سلوكيات القادة الثقة التنظيمية وتدعمها من خلال السلوك الأخلاقي والاتصال الدائم والداعم للمرؤوسين والمهمة الأولى لأي قائد هي إلهام الثقة التي تنشأ من بعد: الشخصية والكفاءة. تتضمن الشخصية السمات الأساسية الاستقامة والنزاهة والنية الحسنة في التعامل مع الناس، أما الكفاءة فتتضمن قدرات ومهارات ونتائج العمل والسجل الحافل، وكلا البعدين حيوي لبناء الثقة التنظيمية إذن الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة.¹⁶

الثقة بزلاء العمل: يمكن وصف الثقة بين الزملاء بأنها مجموعة من العلاقات التعاونية المتبادلة داخل المنظمة و اعتقاد بان زملاء العمل سيتصرفون بشكل أخلاقي دائما، و أن علاقاتهم تقوم على الثقة والتعاون المستمر والميل للمواقف الإيجابية وتبادل الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة، بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة وتذليل الصعوبات، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كلا من الالتزام في العمل، والتحلي بالقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدته كلما دعت الضرورة.¹⁷

¹¹ - نجوى دراوشة، (2017)، العدالة التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 ، عدد3 جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

¹² - محمد فارس محمد جودت. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(02)، ص169.

¹³ - رضوى خوين، س. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية. مساهمة مختلطة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ص127.

¹⁴ Pourakbar ‘m. (2018). Evaluation Moderating Role of Organizational Trust on Relationship between Leadership Styles with Employee Performance, International Journal of Community Development and Management Studies, P 4.

¹⁵ - اميرة خضرة كاظم، نفس المرجع، ص231.

¹⁶ -Trong tuan ،l. (2012). The Linkages among Leadership, Trust and Business Ethics, Emerald Group Publishing Limited, 8(1), P133

¹⁷ - حياة سرير الحرثيسي. (2019). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي-دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية-أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة العمال، بليلة 2 الجزائر، ص144

الثقة بإدارة المنظمة (الثقة المؤسسية): يتفق أفراد المنظمة في الإدارة العليا إذا ما لبثت احتياجاتهم المادية والمعنوية وتعاملت مع كل الاطراف معاملة عادلة، والثقة بالإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدرته المنظمة على تنفيذ مسؤولياتها واتخاذ قرارات تكون في صالح الجميع فنقص الثقة أو انعدامها يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.¹⁸

3- أهمية الثقة التنظيمية: قول فرانسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وهي سلاح قوي وأن العجز فيه يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول،¹⁹ وقالوا بان ليس هناك متغير بمفرده له تأثير شامل في العلاقات الشخصية وسلوك المجموعة مثل الثقة التنظيمية، وقد وصف دريسكول الثقة التنظيمية بأنها متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، والتنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي، إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة والتعاون في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا والالتزام بين أعضاء المنظمة.²⁰

4 -سبل بناء الثقة التنظيمية:

إن حاجة المنظمات لتعزيز الثقة كثقافة وسلوك تنظيمي في إدارة مواردها البشرية تعد أكثر من ضرورة لتأثيرها المباشر على الرضى والالتزام التنظيمي والرفع من مستوى جودة الاداء والتأثير على كفاءة التنظيم ككل، وبما أن الثقة التنظيمية ليست مورثة فيمكن تأسيسها من خلال إدارة جيدة للموارد البشري وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة، وأثبتت الدراسات ان الثقة التنظيمية يمكن بناءها داخل المنظمة من خلال مايلي:²¹

- احترام القائد للمرؤوسين، وإظهار اهتمامه الكافي بأمورهم الشخصية والمهنية.
- مشاركة العاملين في صنع القرار ووضع الخطط والاستراتيجيات، وتعزيز مشاركتهم في النشاطات المختلفة.
- تفويض السلطة ومنح المرؤوسين مجال للتصرف بحرية.
- المسألة الواضحة والتقييم العادل.
- الاتصال الدائم، ووضوح المهام والمسؤوليات وتدريب وتطوير العاملين وحسن الإشراف عليهم.

ثالثاً: عرض النتائج وتحليلها.

بعد عملية جمع وتويب البيانات التي تم الحصول عليها من الإجابات على الاستبانات الموزعة الكترونياً تم الاعتماد على برنامج آر الاحصائي من اجل اختبار الفرضيات واستنباط النتائج كما هو موضح فيما يلي:

1- نتائج اختبار صدق مقياس متغيرات الدراسة: يوضح الجدول نتائج اختبار صدق مقياس متغيرات نموذج

الدراسة:

¹⁸- عمران عبد السلام علي، وعبد السلام عبد السلام علي. (2016). دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها. مجلة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، 5(2)، ص32.

¹⁹لطيفة طبال، وسمية موساوي. (2016). الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 7، ص18.

²⁰- عمران عبد السلام علي، وعبد السلام عبد السلام علي، مرجع سبق ذكره، ص32..

²¹نجوى دراوشة، مرجع سبق ذكره، ص375

الجدول رقم 01: نتائج اختبار مقياس متغيرات نموذج الدراسة.

ANVE	الجزر الكامن 2	الجزر الكامن 1	معامل DG.rho	معامل C.alpha	معامل التحميل	القطاع	المتغير المقاس
0.69	0.71	4.81	0.94	0.92	0,82	التأثير النموذجي	x1
					0,7		x2
					0,83		x3
					0,86		x4
					0,82		x5
					0,88		x6
					0,88		x7
0.77	0,439	5,41	0,96	0,95	0,89	الاعتبارات الفردية	x8
					0,91		x9
					0,9		x10
					0,89		x11
					0,85		x12
					0,81		x13
					0,9		x14
0.71	4,95	0,94	0,93	0,587	0,82	الاستشارة الفكرية	x15
					0,9		x16
					0,85		x17
					0,85		x18
					0,84		x19
					0,73		x20
					0,88		x21
0.82	0,319	5,76	0,97	0,96	0,89	الحفز الالهامي	x22
					0,91		x23
					0,89		x24
					0,94		x25
					0,89		x26
					0,91		x27
					0,92		x28
0.51	0.93	3.1	0.86	0.81	0,77	الثقة التنظيمية	y1
					0,69		y2
					0,73		y3
					0,8		y4
					0,58		y5
					0,73		y6

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق متغيرات نموذج الدراسة، والذي يوضح أن مؤشرات جودة القياس كانت جيدة لكل المتغيرات المستقلة التأثير النموذجي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، والحفز الالهامي، بينما المتغير التابع الثقة التنظيمية عند حذف منه المتغير المقاس 7 أصبح مؤشرات جودة القياس جيدة.

2- نتائج اختبار صدق تمايز النموذج: بعد تقييم صدق متغيرات نموذج القياس وإجراء التعديلات المطلوبة تم الانتقال إلى مرحلة تقييم صدق التمايز لنموذج المسار وفيها تم تحليل نتائج معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول رقم التالي:

الجدول رقم 02: نتائج معيار Fornell-Larcker.

الثقة التنظيمية	الحفز الالهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التأثير النموذجي	
				0,83	التأثير النموذجي
			0,88	0,85	الاعتبارات الفردية

		0,84	0,93	0,81	الاستشارة الفكرية
	0,91	0,9	0,91	0,83	الحفز الالهامي
0,72	0,66	0,65	0,65	0,64	الثقة التنظيمية

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على برنامج R

يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع القيم المتعلقة بالارتباطات بين المتغيرات الكامنة بعضها البعض والتي تمثل الجدر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج عند كل متغير كامن مع أكبر معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة والتي تمثل البناءات المختلفة الممكنة، ما عدا المتغير الكامن الاستشارة الفكرية سجل معامل ارتباط بينه وبين الاعتبارات الفردية مؤشر بقيمة 0.93 وهو أكبر من الجدر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج الذي بلغ 0.84 (أي أن مؤشرات الاستشارة الفكرية يمكن قياسها بشكل جيد بمتغيرات المقاسة للاعتبارات الفردية) وعليه يمكن القول أن النموذج له صلاحية تمايز مقبولة مقارنة بالبناءات الأخرى الممكنة، بالإضافة لذلك يتم تحليل معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: معاملات التحميل التقاطعية.

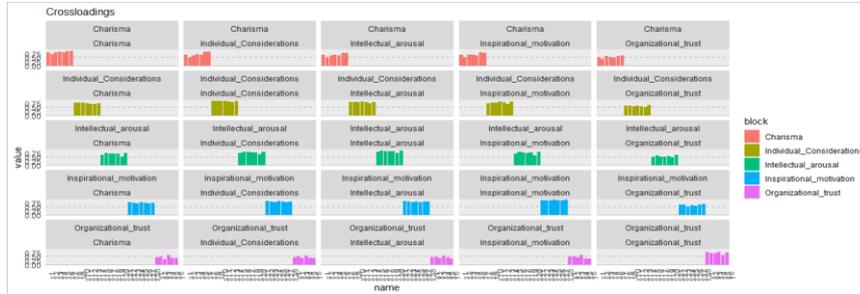
القطاع	البند	التأثير النموذجي	الاعتبارات الفردية	الاستشارة الفكرية	الحفز الالهامي	الثقة التنظيمية
التأثير النموذجي	x1	(0,82)	0,67	0,66	0,67	0,51
	x2	(0,7)	0,53	0,51	0,53	0,4
	x3	(0,83)	0,64	0,63	0,64	0,57
	x4	(0,86)	0,71	0,66	0,66	0,52
	x5	(0,82)	0,66	0,61	0,61	0,47
	x6	(0,88)	0,84	0,79	0,79	0,58
	x7	(0,88)	0,84	0,77	0,77	0,63
الاعتبارات الفردية	x8	0,78	(0,89)	0,8	0,76	0,59
	x9	0,79	(0,91)	0,81	0,79	0,59
	x10	0,79	(0,9)	0,82	0,78	0,56
	x11	0,75	(0,89)	0,84	0,85	0,58
	x12	0,71	(0,85)	0,83	0,82	0,55
	x13	0,7	(0,81)	0,76	0,72	0,51
	x14	0,73	(0,9)	0,84	0,84	0,62
الاستشارة الفكرية	x15	0,63	0,75	(0,82)	0,72	0,52
	x16	0,73	0,83	(0,9)	0,81	0,6
	x17	0,69	0,8	(0,85)	0,79	0,5
	x18	0,69	0,78	(0,85)	0,76	0,51
	x19	0,71	0,79	(0,84)	0,78	0,57
	x20	0,52	0,65	(0,73)	0,58	0,46
	x21	0,74	0,83	(0,88)	0,83	0,62
الحفز الالهامي	x22	0,78	0,86	0,86	(0,89)	0,61
	x23	0,76	0,84	0,82	(0,91)	0,62
	x24	0,7	0,79	0,77	(0,89)	0,52

0,59	(0,94)	0,83	0,85	0,78	x25	الثقة التنظيمية
0,56	(0,89)	0,8	0,8	0,76	x26	
0,62	(0,91)	0,81	0,8	0,71	x27	
0,66	(0,92)	0,81	0,81	0,76	x28	
(0,77)	0,48	0,44	0,46	0,44	y1	
(0,69)	0,53	0,49	0,53	0,5	y2	
(0,73)	0,44	0,42	0,42	0,35	y3	
(0,8)	0,58	0,57	0,56	0,61	y4	
(0,58)	0,38	0,43	0,39	0,42	y5	
(0,73)	0,38	0,37	0,39	0,39	y6	

المصدر : من تصميم الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات التحميل الخارجية لكل متغير سجل قيم أعلى ومقارنة مقارنة بمعاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى الممكنة (كل بند مقابل المتغير الأخر) أي ارتفاع معاملات التحميل التقاطعية لكل متغير كامن مع نفس المتغير الكامن عن باقي معاملات التحميل التقاطعية مع غيره من المتغيرات، وهو ما يدل على صدق تمايز جيد مقارنة بالبناءات الأخرى. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: معاملات التحميل التقاطعية.



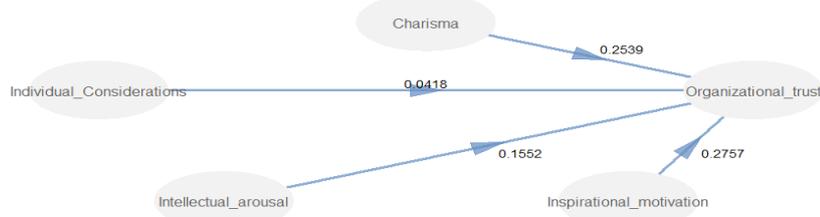
المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

حيث يلاحظ في الشكل رقم 03 ان اشكال معاملات التحميل التقاطعية لكل متغير كامن مع نفس المتغير الكامن كانت اعلى ومقارنة من معاملات التحميل التقاطعية مع باقي المتغيرات الكامنة الأخرى، بالنسبة للمتغير الكامن

3- نتائج اختبار الفروض.

نموذج الدراسة يوضح فروض والمتمثلة في التأثيرات المباشرة والتي نسعى لاختبارها وقبل ذلك يتم استعراض تلك النتائج الخاصة بالآثار المباشرة كذلك معامل التحديد والذي يفسر التباين المفسر للسبب في النتيجة، كما هو موضح في الشكل الموالي الآتار المباشرة بين المتغيرات الكامنة في النموذج الهيكلي التالي:

الشكل رقم 03: النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على برنامج R

ضافة للتأثيرات المباشرة والموضحة في الشكل أعلاه فان 47.4% من التباين المفسر من الثقة التنظيمية يعود للتأثير النموذجي، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية، الحفز لإلهامي، والباقي أي 52.6% تفسره عوامل أخرى لم يتم إدراجها بالنموذج.

نتائج اختبار الفرض الأول: ينص الفرض الاول على أن "يوجد أثر معنوي للتأثير النموذجي على الثقة التنظيمية" والجدول رقم (04) أدناه يعرض نتائج اختبار هذا الفرض:

الجدول رقم 04: نتائج اختبار الفرض الأول.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	التأثير النموذجي <- الثقة التنظيمية
معنوي	0.0092	2.63	0.0966	0.254	<

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على برنامج R

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر التأثير النموذجي نحو الثقة التنظيمية كان إيجابي قدر ب 0.254 وهو أثر معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 2.63 بمستوى معنوية بلغ 0.0092 وهو أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه يقبل الفرض اي " يوجد أثر معنوي للتأثير النموذجي على الثقة التنظيمية "

نتائج اختبار الفرض الثاني : ينص الفرض الثاني على أن " يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية " والجدول رقم (05) أدناه يعرض نتائج اختبار هذا الفرض:

الجدول رقم 05: نتائج اختبار الفرض الثاني.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	الاعتبارات الفردية <- الثقة التنظيمية
غير معنوي	0.787	2.71	0.1543	0.418	<

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على برنامج R

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الاعتبارات الفردية نحو الثقة التنظيمية كان إيجابي قدر ب 0.418 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 2.71 بمستوى معنوية بلغ 0.787 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه يرفض الفرض اي " لا يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية "

نتائج اختبار الفرض الثالث : ينص الفرض الثالث على أن " يوجد أثر معنوي الاستشارة الفكرية على الثقة التنظيمية " والجدول رقم (06) أدناه يعرض نتائج اختبار هذا الفرض:

الجدول رقم 06: نتائج اختبار الفرض الثالث.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.2686	1.11	0.1399	0.155	الاستشارة الفكرية- < الثقة التنظيمية

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على برنامج R من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الاستشارة الفكرية نحو الثقة التنظيمية كان إيجابيا قدر بـ 0.155 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 1.11 بمستوى معنوية بلغ 0.2686 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه يرفض الفرض أي "لا يوجد أثر معنوي للاستشارة الفكرية على الثقة التنظيمية".

نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أن " يوجد أثر معنوي الحفز الالهامي على الثقة التنظيمية " والجدول رقم (07) أدناه يعرض نتائج اختبار هذا الفرض:

الجدول رقم 07: نتائج اختبار الفرض الرابع.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.0323	2.15	0.128	0.276	الحفز الالهامي - < الثقة التنظيمية

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على برنامج R

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الحفز الالهامي نحو الثقة التنظيمية كان إيجابيا قدر بـ 0.276 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 2.15 بمستوى معنوية بلغ 0.0323 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه يرفض الفرض اي "لا يوجد أثر معنوي للحفز الالهامي على الثقة التنظيمية".

الخاتمة:

تعتبر القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة الفعالة التي أصبح تبنيها في المنظمات الحديثة ضرورة لتأثيرها الإيجابي على سلوك العاملين وتعزيز الثقة وضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف، ومفتاح رئيسي للتحكم في باقي المتغيرات التنظيمية، وأن المنظمات التي تربطها علاقات ومعدلات ثقة عالية تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من تلك المنظمات التي تعتمد بها الثقة، وبناء على التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة تم استخلاص ما يلي:

- ✓ التأكد من وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية، وهذا الاستنتاج يتفق مع دراسة Pourakbar (M, 2018)، ودراسة (Orlando Manuel Martins, João Manuel, 2016)
- ✓ التأكد من وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية في المنظمة كما كشفتها نتيجة الدراسة كما أن القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة التأثير النموذجي، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية، والحفز الالهامي تفسر ما نسبته 47.4% من الثقة التنظيمية والباقي أي 52.6% تفسره عوامل أخرى.
- ✓ التأكد من وجود أثر معنوي بيّن بعد التأثير النموذجي والثقة التنظيمية والذي يعتبر البعد الوحيد من بين ابعاد القيادة التحويلية الذي له تأثير على ثقة العاملين في القيادة التحويلية في المنظمة، ويعود ذلك الان المنظمة المدروسة هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص فمسؤولية قادتها محدودة خاصة فيما يتعلق بتحفييزات المادية (كالزيادة في الاجور او الترقية في

المصنوب... الخ)، لهذا تأثير المسؤولين والقادة يتمركز بشكل كبير على الكارزما والتأثير المثالي أي على تأثير السمات وتأثير السلوكيات بعكس ذلك في المنظمات الخاصة.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكننا تقديم التوصيات التالية:

لاهتمام بتسيخ أبعاد القيادة التحويلية وقيمتها من خلال إجراء تكوينات للرؤساء الوكالات وعقد الندوات، وإقامة الدورات التدريبية، والعمل على رفع مستوى الثقة من خلال اعتماد المشرفين على الاتصال الدائم بالمرؤوسين، وفتح المجال لطرح أفكارهم ووجهات نظرهم ومناقشتها، والعمل على مشاركتهم اهتماماتهم الشخصية والمهنية.

كما لا يكفي فقط الاعتماد على الكريزما والتأثير النموذجي للقائد من أجل بناء الثقة فعلى قادة المنظمة المدروسة تعزيز الثقة وذلك بتفعيل الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية من خلال عملية الحفز الإلهامي واخذ في الحسبان الاعتبارات الفردية والاستشارة الفكرية، وتشجيع العلاقات التعاونية، والمعاملة العادلة والاعتماد على التحفيز المعنوية، وتشجيع الأفكار والطرق الجديدة في العمل لتجاوز الروتين، والرفع من مستوى الرضى والالتزام الوظيفي.

قائمة المراجع العربية:

1. احسان دهش جلاب ورباب ابراهيم كاظم، (2017)، دور القيادة التحويلية المدركة في تعزيز توجهات المسار الوظيفي المتقلب دراسة تحليلية لآراء موظفي المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارة و الاقتصاد / المجلد 19 العدد 2.
2. أميرة خضير كاظم، (2014)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، المعهد التقني كوف
3. الزميدي بسام سمير، طالحي فاطمة الزهراء، (2019)، الدور الوسيط للتمكين النفس ي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة المجلد / 02 : العدد : 01، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - الجزائر
4. حسن عبد السلام علي، عمران عبد السلام علي عبد السلام (2016)، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها، مجلة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد الخامس، العدد الثاني.
5. سرير الحرثيسي، (2019)، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية - أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال. جامعة بليدة 2 الجزائر، 144.
6. سعد بن مرزوق العتيبي، (2016)، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود، المجلة العربية للإدارة، مج 63 ، ع - 1 يونيو، المملكة العربية السعودية
7. سندس رضوي خوين ، (2015)،الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد
8. طبال لطيفة، موساوي سمية، (2016) الثقة التنظيمية إنطلاقاً نحو بناء لتمكين الإداري للعاملين في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، جامعة بليدة 2.
9. محمد بن محمد أحمد الحرابي، (2017)، متطلبات تحسين القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كيزن "جامعة طبية بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية العدد الاول، ج 2.
10. محمود عبد الرحمن الشنطي، (2016)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال المجلد 12 ، العدد 1
11. نجوى دراوشة، (2017)، العدالة التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 ، عدد 3 .

قائمة المراجع الأجنبية:

1. Bottomley,P., Mostafa,A.M.S., and al. (2016),the impact of transformational leadership on organisational citizenship behaviours: the contingent role of public service motivation, British Journal of Management, 27(2), 390-405. DOI: 10.1111/1467- 8551.12108

2. **Fakhriyeh; H, and al**, (2016), studying the effect of transformational leadership style on organizational culture change, JABE, volume 16, number 2,iran
 3. **Pourakbar ‘m.** (2018). Evaluation Moderating Role of Organizational Trust on Relationship between Leadership Styles with Employee Performance, International Journal of Community Development and Management Studies, P 4.
 4. **Trong tuan ‘l.** (2012). The Linkages among Leadership, Trust and Business Ethics, Emerald Group Publishing Limited, 8(1), P133
 5. **Wojciech Łukowski, M.Sc,** (2017) the impact of leadership styles on innovation management, 2017, Vol. 24, Issue 2, Poland.
-
-