

دور القيادة الادارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين
دراسة حالة: عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية طولقة
The role of administrative leadership in enhancing trust among
subordinates

Case Study: A sample of the staff of the Hospital Tolga

فيروز شين¹، نوال شين²،

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، f.chine@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، n.chine@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2022/12/22 تاريخ القبول: 2023/05/15 تاريخ النشر: 2023/06/18

Abstract:	الملخص:
<p>This study aimed to analyze the role of administrative leadership (transformational and transactional) in enhancing the trust of subordinates, in the hospital organisation Tolga, the questionnaire was used as a tool to collect data, which consisted of 22 phrases, which was divided into three axes, the first axis personal and functional characteristics of the study sample, and the second axis is the independent variable in the study represented in the administrative leadership, which included (styles of transformational and reciprocal leadership), and the last axis of trust. For data analysis, SPSS version 20 was used. To achieve the objective of the study, the main hypothesis was put forward: There is no statistically significant moral role for the administrative leadership in enhancing the trust of subordinates.</p> <p>Key words: leadership, transformational leadership, transactional leadership trust.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين، وهم عينة من موظفي المؤسسة الإستشفائية طولقة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من 22 عبارة، حيث قسمت الى ثلاثة محاور، المحور الاول الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والمحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في القيادة الإدارية التي تضمنت (نمطي القيادة التحويلية والتبادلية) والمحور الأخير وهو الثقة. ولتحليل البيانات تم استخدام (SPSS)، الاصدار رقم (20). ولتحقيق هدف الدراسة، تم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين.</p> <p>الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، الثقة.</p>

المؤلف المرسل: فيروز شين، الإيميل: f.chine@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

إن موضوع القيادة من المواضيع التي أنجزت فيها العديد من البحوث والدراسات ونشر فيها العديد من المؤلفات، وتظهر أهمية موضوع القيادة في الدراسة التي قامت بها شركة أمازون. كوم حول الكتب الأكثر مبيعا، والتي وجدت أن أكثر من ستة عشر ألف كتاب تم بيعه حول القيادة. (Baldwin, 2008, p. 230)، إن عالم اليوم الذي يتميز بالتغيير الذي يمثل أحد ثوابت هذا العصر، أصبح فيه التوجه أكثر نحو القيادة بدل الإدارة، فلا يعقل أن يمارس المدير أسلوب الأمر وهو أمام أفراد أكثر منه معرفة وتخصصا في المهمة التي يقومون بها، وهذا ما يؤكد 'o. tead' صاحب كتاب (فن القيادة) الذي نشره سنة 1936 حيث قال: "أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة... وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوح إلى ما هو أكثر من أن تدار (administrated)، فهي تحتاج إلى أن تقاد (to be lead)، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون". (ننعان، 2006، صفحة 16)، وهذا يستدعي أن تكون هناك قيادة إدارية، أي التمتع بمهارات الإداري في التخطيط، التنظيم،... ومهارات القائد في التأثير وبناء العلاقات.

1.1 مشكلة الدراسة: تعد القيادة من بين الظواهر القديمة الجديدة التي شغلت اهتمام الباحثين في كل التخصصات، وشهدت العديد من التطورات، والقائد يتمتع بمجموعة من الخصائص فهو يقوم بتوجيه والتأثير على الأفراد، وتحفيزهم واستثارة أفكارهم، من أجل زيادة معارفهم وطرحهم لأفكار إبداعية، وأدائهم الجيد للعمل لتحقيق أهداف المنظمة. ولأن المستشفيات أحد المؤسسات التي تلعب دورا مهما في تعلم الأفراد واكتساب المهارات الضرورية للعمل، وبناء علاقات ومناخ عمل جيد. إرتائنا أن نبرز دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين. لذلك قمنا بطرح التساؤل الرئيسي للدراسة على الشكل التالي:
ما هو دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين، حسب وجهة نظر عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية طويلة؟

2.1 فرضيات الدراسة: وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح الفرضية الرئيسية كالتالي: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين، في المؤسسة الاستشفائية طولقة

وللاجابة على الفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها الى أربع فرضيات فرعية، كالتالي:
الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين، في المؤسسة الاستشفائية طولقة
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين، في المؤسسة الاستشفائية طولقة

3.1 أهمية وأهداف الدراسة: نتحدد أهمية الدراسة في التالي:

أ - أهمية دراسة متغير القيادة التحويلية والثقة وممارساتهما باعتبارهما من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الفكر الإداري.

ب - يعد قطاع المستشفيات من القطاعات المهمة والحيوية في التنمية وتطوير المجتمع وإجراء مثل هذه الدراسات يمكن أن يفتح مجالات جديدة في بناء العلاقات وتشجيع التعلم التنظيمي والمساهمة في تحقيق التنمية على جميع المستويات.

أما أهداف الدراسة فيمكن تحديدها في النقاط التالية:

أ - تقديم عرض نظري لمفهوم القيادة والثقة.

ب - إختبار دور القيادة الادارية بمحوريها التحويلية والتبادلية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

2. القيادة الادارية (مفهومها، عناصرها، أهميتها، والفرق بينها وبين الادارة):

ان موضوع القيادة من المواضيع التي أنجزت فيها العديد من البحوث والدراسات ونشر فيها العديد من المؤلفات، وتظهر أهمية موضوع القيادة في الدراسة التي قامت بها شركة أمازون. كوم حول الكتب الأكثر مبيعا، والتي وجدت أن أكثر من ستة عشر ألف كتاب تم بيعه حول القيادة. (Baldwin, 2008, p. 230)

1.2 مفهوم وعناصر القيادة الادارية:

لقد تم تعريف القيادة في العديد من الدراسات والنظريات وكل واحدة شملت من جانب معين، وفيما يلي سيتم عرض بعض التعاريف للإحاطة بموضوع القيادة وتحديد ما اتفق عليه من عناصر.

أ. تعريف القيادة الادارية: هناك العديد من التعاريف التي تضمنت موضوع القيادة، نذكر منها: يعرف ' tichy ' القيادة بأنها: " الكفاءة في إعداد الأفكار والرؤية، للحياة تبعا للقيم التي تدعم هذه الأفكار وهذه الرؤية، للتأثير في الآخرين لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات الصعبة، خاصة في مجال الموارد البشرية" (John w.slocum, 2006, p. 358)، نلاحظ في تعريف " tichy " أنه ينظر للقيادة من جانب استراتيجي لأنه يتكلم عن رؤية القائد وأفكاره، ويربطها بالقيم التي تعمل على تدعيمها، إذن فمهمته تعبئة الأفكار والقيم التي تدفع الأفراد للإنجاز.

كما تعرف القيادة بأنها: " التأثير في العلاقات بين القادة والمرؤوسين، بحيث يسعى القائد جاهدا لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة، وتأخذ القيادة أشكالا مختلفة لتحقيق مختلف الأهداف" (John w.slocum, 2006, p. 397) ونلاحظ في هذا التعريف ربط القيادة بالتغيير، وأن القائد يسعى لإحداث التغيير من أجل الوصول الى الأهداف المنشودة، مما يؤكد ضرورة وجود قيادة طموحة وتسعى للتغيير الجاد، وأن التغيير أصبح مهمة من مهام ومهارة من مهارات القائد.

ب. عناصر القيادة الادارية: إن عملية القيادة تقوم على عناصر أساسية تتمثل في: (نفاة، 2000، صفحة 206)

- وجود الفرد، القائد، والذي يقوم بعملية التأثير والتغيير،
- وجود مجموعة الأفراد، التابعين، مستعدين لإتباع قائدهم،
- وجود أهداف محددة، وفي كل موقف، تسعى المجموعة لبلوغها.

2.2 أهمية القيادة الادارية:

إن عالم اليوم الذي يتميز بالتغيير الذي يمثل أحد ثوابت هذا العصر، أصبح فيه التوجه أكثر نحو القيادة بدل الإدارة، فلا يعقل أن يمارس المدير أسلوب الأمر وهو أمام أفراد أكثر منه معرفة وتخصصا في المهمة التي يقومون بها، وهذا ما يؤكد 'o. tead' صاحب كتاب (فن القيادة) الذي نشره سنة 1936 حيث قال: "أصبحت حاجة الإدارة ملحة

إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة... وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار (administrated)، فهي تحتاج إلى أن تقاد (to be lead)، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون (كنعان، القيادة الإدارية، 2006، صفحة 15). وهذا يستدعي أن تكون هناك قيادة إدارية أي التمتع بمهارات الإداري في التخطيط، التنظيم،... ومهارات القائد في التأثير وبناء العلاقات. يقول "Burns": " القيادة هي من أبرز الظواهر، الظاهرة ولكنها أحر الظواهر التي يمكن فهمها على وجه الأرض" (Goethals، 2004، صفحة 844)، فالقيادة مثل الجمال تراه ولكن لا يمكنك وصفه. ومن بين المؤشرات الدالة على أهمية وشعبية موضوع القيادة اليوم، الدراسة التي قامت بها شركة "أمازون" حول الكتب الأكثر مبيعا والتي وجدت أن أكثر من ستة عشر ألف كتاب يتم بيعه حول القيادة. (Baldwin، 2008، p. 230) وعليه سيتم عرض أهمية القيادة، من وجهة نظر كل من القائد، المؤسسة والأفراد.

أ. بالنسبة للقائد نفسه: لقد أجاب "E. Thorndike" على التساؤل، ما الذي يدفع القائد لكي يكون قائداً؟ وأشار إلى أن الدافع الاقتصادي، هو السبب لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي (نجم، 2011، صفحة 29). وترى الباحثتان أن الجانب المادي ليس دائماً هو المبرر لتولي مناصب قيادية، لأن بعض القادة لديهم ميولات وسمات شخصية تدفعهم إلى تولي منصب القيادة، رغبة في تحقيق شعور ذاتي، أي أن لديهم منذ الولادة استعدادات للقيادة، بالإضافة إلى أن بعض القادة تكون لديهم رؤى مستقبلية يرغبون في تجسيدها.

ب. بالنسبة للمرؤوسين: إن وجود قيادات مؤثرة وفاعلة، تهتم بالمرؤوسين، بأهدافهم واحتياجاتهم، تجعل منهم يقومون بأداء أعمالهم، ليس فقط كما هو مطلوب منهم، بل أكثر مما هو متوقع. فقيام القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهم والاعتماد في ذلك على منح الثقة لهم، سيؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب، وقدرات ومهارات، وسيدفعهم ذلك إلى تطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم.

بالإضافة إلى أن وجود قادة يمتلكون قيما ومبادئ في المؤسسة، يؤدي ذلك إلى إيمان المرؤوسين بهم وبأفكارهم، ويكونون بالنسبة لهم " قدوة " يقتدون بهم في كل شيء، مما يرفع

من أدائهم وكفاءاتهم، خاصة وأن أحد الأدوار الرئيسية للقيادة، هي تكوين قادة جدد من خلال مشاركتهم في القرارات والرؤية المستقبلية للمؤسسة، الأمر الذي سيثبته المرؤوسين بأن لهم قيمة في المؤسسة وبناتمتهم لها، بالإضافة إلى أن تكليفهم بالمهام وتفويض بعض المسؤوليات، سيرفع من أدائهم ويحسن لديهم مهارات المبادرة وتحمل المسؤولية. فالقيادة مهمة بالنسبة للمرؤوسين، لأنها تبني فيهم جيلا جديدا من القادة، ويؤكد هذا ما قاله "William Junyar" في كتابه (دفع الناس إلى أعلى)، "في مؤسساتنا لا يوجد مديرون وموظفون بل يوجد قادة وقادة مستقبليون" (العطيات، 2006، صفحة 201).

ج. بالنسبة للمؤسسة: أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة. فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والإندماجات، طورت معها أيضا مفاهيم ونظريات القيادة، فظهرت نظرية القيادة التحولية التي يظهر من تسميتها أن القيادة هي من تقوم بالتغيير وتحويل المؤسسات، ومفهوم القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن القيادة لم تصبح فقط في المستويات الاشرافية، ولكن في الإدارة العليا، وهي قيادة ذات قرارات استراتيجية تتعلق بمستقبل المؤسسة منفتحة على المحيط، ذات رؤية مستقبلية. فالمؤسسات اليوم تطمح إلى العالمية، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تضع معايير عالمية لتقييم أداء أفرادها، وهذا ما يظهر في الشكل التالي، الذي يوضح المعايير المعدة لكل من شركة "Shell" وشركة "Philips".

الشكل 1: المعايير العالمية لتقييم أداء الأفراد حسب شركة "Shell" وشركة "Philips"

Shell	<ul style="list-style-type: none">• القدرة على التخيل• القدرة على الاحساس بالواقع• القدرة على التحليل• القدرة على تصور الاجزاء داخل الكليات او ما يسمى بالقدرة الهليكوبترية (helicopter quality)
Philips	<ul style="list-style-type: none">• فعالية التطوير والتجديد• فعالية الانجاز التشغيلية (الفعالية الشخصية والحسم في اتخاذ القرار)• حوافز الانجاز الطموح، الاهتمام، السيطرة الانفعالية• فعالية العلاقات بين البشر (القوة التفاوضية، التأثير الشخصي، القدرة على الاتصال اللفظي)

المصدر: (الهوراري، مهارات المدير العالمي في التوجه العالمي، 2007، الصفحات 65-66)

بالإضافة إلى ما سبق فإن المرؤوسون في المؤسسات أصبحوا ذوي خبرات وكفاءات نظرا لمستواهم التعليمي المرتفع وتخصصهم في أعمالهم، مما يجعلهم يرفضون أي تدخل في تخصصهم من طرف قادتهم الذين يمكن أن يكونوا أقل دراية في هذا المجال أو لا يعلمون فيه شيئا، مما يتطلب أن يلعب القائد دور المحفز والمشارك وليس دور الرئيس المتسلط، الذي يصدر الأوامر فقط.

3.2. الفرق بين القيادة والادارة

على الرغم من وجود فرق بين القيادة والادارة، إلا أن المؤسسات اليوم أصبحت تطالب بضرورة توفر مهارات القيادة والادارة معا.

الجدول 2: مقارنة بين القيادة والادارة

الادارة	القيادة	المجموعة
- أولية - تعطي الأولوية للأشياء - تدور حول الداخل	- أصلية - تقدم الافضالية للأشخاص - مفتوحة على الخارج	عملية التفكير
- لديه مخططات عملية - يحسن الحاضر - يرى الاشجار	- لديه رؤية - يخلق المستقبل - يرى الغاية	تحديد التوجهات
- يمارس الرقابة - لديه مرؤوسين - يوجه ويربط	- يشرف - لديه شركاء - يمارس الثقة ويطور	علاقته مع المرؤوسين
- يعمل بطريقة صحيحة - يسير التغيير	- يعمل بروية بعلم (يعمل الاشياء الصحيحة) - يخلق التغيير	الطرق العملية

SOURCE: (Hellriegel, 2006, p. 359)

3. ماهية الثقة

ليست العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة في اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوسين، بل إنها من المرؤوسين إلى الرئيس أيضا، فالقائد ينظر إلى التابعين على أنهم حلفاء أو شركاء يتم تنميتهم وتمكينهم للمساهمة بشكل أو بآخر في أعمال المنظمة، وينظر

المرؤوسون هم كذلك للرئيس على أنه القلب الكبير الذي يتوحدون معه في المشاعر (الهوراري، القادة
الصناع التغيير، 2005، صفحة 51)

1.3 تعريف الثقة وأنواع الثقة:

أ- تعريف الثقة: لقد أشار (Roosevelt) للثقة بوصفها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، فهي: "عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكيا وعلائقيا، يولد عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين، كما يحكم هذا العقد النفسي المعاملات اليومية بين الطرفين" (صالح، 2009، صفحة 323)، وعلى الرغم من كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، وينتهي عقد الثقة المتبادلة إذا لم يحترم الطرفان هذا العقد وعندئذ تتوتر وتساء العلاقة بينهما. وتعرف الثقة أيضا: "بأنها استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم، واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم" (لمح، 2009، صفحة 60). وعرفها Mayer et al بأنها: " رغبة طرف في أن يكون عرضه لتصرفات طرف آخر وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الأخير (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤمن (واضع الثقة)" (حواس، 2003، صفحة 66).

ونلاحظ من التعاريف السابقة، أن الثقة:

- عقد نفسي ملزم، غير مكتوب، يظهر في سلوكيات الطرفين،
- الثقة قد يترتب عليها وجود خطر وهذا الخطر يتمثل في أن يكون الشخص واضع الثقة عرضه لتصرفات الشخص الموثوق فيه.
- الثقة تكون مبنية على توقعات بأن الشخص الموثوق فيه سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوب فيها.

إن السلوكيات التي يتوقع الشخص واضع الثقة أن يؤديها الشخص الموثوق فيه قد تكون مهمة للشخص واضع الثقة للعديد من الأسباب فمثلا بناء على القيام بأداء أدوار إضافية فإن الموظف سوف يتوقع أن يحصل على أكثر من مجرد زيادة في الأجر أو العلاوة، فقد يرغب العاملون بأن تتم معاملتهم من قبل الإدارة بطريقة تعكس منفعة نفسية

أكثر منها منفعة اقتصادية، كالإحترام والتقدير، والمشاركة. أخيراً فإن الثقة يجب أن تشمل على إدراك الشخص واضح الثقة للدوافع التي تشكل سلوكيات الشخص الموثوق فيه. ب-أنواع الثقة: إن الكثير من الأبحاث التي ركزت على مفهوم الثقة داخل المنظمات، ركزت على ثلاثة أنواع للثقة وهي: (جواس، 2003، صفحة 67).

▪ الثقة الشخصية المتبادلة بين الأفراد: **Interpersonnel Trust**،

▪ الثقة في المشرفين: **Trust Superviseurs** ،

▪ الثقة في الإدارة العليا: **Trust top management**.

بالإضافة إلى أنواع أخرى كالثقة التنظيمية والثقة بين المنظمات والثقة الذاتية.

أما Mayer فقد حدد ثلاثة أنواع مبينة فيما يلي: (العابدي، 2000، الصفحات 45-46)

- الثقة القائمة على المعرفة: وهي التي تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على توقع سلوك الآخر في مواقف معينة.
 - الثقة القائمة على ملامح شخصية: هي التي تحدث لاي طرف من طرفي الثقة، من سماته الشخصية، أي الثقة في الآخرين بغض النظر عما اذا كان الطرف الآخر جديراً بهذه الثقة أو لا.
 - الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.
- 2.3 أهمية الثقة:

ويرجع الاهتمام بموضوع الثقة لأنها تؤدي إلى: (جواس، 2003، صفحة 67)

- تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد،
 - الثقة في السلطة التنظيمية تؤثر على العديد من الاتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستوى الثقة عال، فإن المرؤوسين يكونون أكثر مساندة للإدارة وللمؤسسة التي يعملون بها، ويزداد لديهم الرضا بالعمل والانتماء للمنظمة، مما يجعلهم يسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويتبنون سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الجدول 3: يوضح الحالات التي يكون فيها الثقة مرتفعة ومنخفضة.

الحالات التي تعزز الثقة	الحالات التي تضعف الثقة
-الاتصال المتكرر بين الأعضاء ويسهل تبادل ما لديهم من معارف،	-الاتصال قليل والأفكار ليست مشتركة.
	-بعض الرسائل العامة تكون دون رد .

<p>-يتم تصنيف الرسائل وتنسيقها والتي تسمح لأجهزة الاستقبال لتوفير الوقت.</p> <p>-تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات بشكل جيد لكل فرد.</p> <p>-الأعضاء لديهم نفس المستوى من الالتزام.</p> <p>-يتم التعرف بشكل واضح على التوقعات الشخصية التابعة للمجموعة.</p>	<p>-يسعى الأعضاء لتجنب المساهمة وذلك لتفادي المسؤولية.</p> <p>-الأهداف ليست محددة بوضوح.</p> <p>-عدم تحديد التوقعات الشخصية التابعة للمجموعة.</p>
---	---

Source : (Prax, 2003, p. 7)

3.3 مقومات تعزيز الثقة بين القيادة الادارية والمرؤوسين

ولأن الثقة بين أعضاء المنظمة في غاية الأهمية للمؤسسات، سيتم عرض مجموعة من المقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة، وبين القائد والمرؤوسين، وهي: (ملحم، 2009، الصفحات 60-72)

- الكفاءة: يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة وهذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد المديرون التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص كان المدير الأكثر معرفة والأعلى مهارة من أي موظف في المؤسسة، ولكن الآن ليس شرطاً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه، فوظيفته تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها، إذن ووظيفة المدير في القرن الواحد والعشرين هي وظيفة تنسيقية ودور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها.
- ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي تترجم بمنحهم حرية التصرف والتمكين والاستقلالية، كما يوفر لهم مناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز.
- العمل الجماعي والجماعة: العنصر الثاني المعزز للثقة هو الجماعة والعمل الجماعي، والجماعة قد تشكل كفرق عمل، هذه الأخيرة التي تتحلّى بالقدرة على الإدارة الذاتية، وتتصف هذه الفرق بما يلي:

- ✓ التمتع بروح المسؤولية في عرض و تحليل المشكلات واتخاذ القرار.
- ✓ المهارات المتعددة للموظف حيث يتم دمج بعض الوظائف والمهام في بعضها الآخر.

- ✓ تحديد دور كل عنصر في الفريق وتوقعاته من زملائه.
 ففرق العمل تشكل من أجل إنجاز مشروع أو حل مشكلة ما. والقائد يدعم العمل الجماعي ويعزز الثقة لأنها تعزز الكفاءة والأداء الجيد للعمل.
- الانتماء: وهو العامل الثاني المعزز للثقة، فالقائد يقوم ببناء جسر الثقة بينه والمرؤوسين، مما ينمي فيهم روح الانتماء للمنظمة، ويدعم تحقيقهم لأهداف المنظمة وغاياتها،
 - الاتصال: الاتصال هو بمنزلة أداة أولية لتنشيط وتكريس الثقة بين القائد والمرؤوسين عن طريق تبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة، فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف. وفي الأخير نذكر أن الثقة تنبتق من قناعة الفرد بأن هناك من هو مهتم به، ويسأل عنه ويدعمه.

4. دراسة حالة مؤسسة

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ: 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها ولسيرورة عملها. وتعد المؤسسة الإستشفائية طولقة من بين المؤسسات الصحية المهمة بولاية بسكرة لما تتميز به من موقعها الجغرافي. حيث أن بلدية طولقة تحتضن المؤسسة لتوسطها 3 دوائر (دائرة طولقة- دائرة فوغالة- دائرة أورلال). بمساحة إجمالية تقدر بـ: 3454 كلم² ويقطنها حوالي 163671 نسمة أي بكثافة سكانية تقدر بـ: 47.38/ن/كلم². حيث يحدها شمالا دائرة بريكة وجنوبا دائرة المغير والجنوب الغربي دائرة أورلال ومن الجنوب الشرقي دائرة سيدي عقبة هذا من جهة أخرى وقوعها على الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بوسعادة وبسكرة. يتسع المستشفى لـ: 120 سرير موزعة على (09) تسعة مصالح كالاتي:

جدول 4: المصالح وعدد الاسرة في المؤسسة الاستشفائية طولقة

مصالحة الولادة: 24 سرير.	مصالحة طب النساء والتوليد: 12 سرير.
مصالحة طب الرجال: 10 سرير.	مصالحة طب النساء: 10 سرير.
مصالحة طب الأطفال: 16 سرير.	مصالحة طب حديثي الولادة: 14 سرير.
مصالحة جراحة الرجال: 12 سرير.	مصالحة جراحة النساء: 12 سرير.
مصالحة الاستجالات: 10 للمراقبة الطبية.	

المصدر: وثاق المؤسسة

دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المروسين دراسة حالة: عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية
طولقة

كما تضم المؤسسة 540 عاملا وموظفا موزعة كالتالي:

جدول 5: عدد الاطباء والموظفين والعمال في المؤسسة الاستشفائية طولقة

- الأطباء	- 70 طبيب	- 13 %
- سلك الشبه الطبي	- 270 ت س	- 50 %
- عمال الإدارة	- 38 موظف	- 7 %
- عمال الصيانة والأمن	- 162 عامل	- 30 %

المصدر: وثائق المؤسسة

1.4 الاجراءات المنهجية للدراسة

أ- أداة الدراسة: لقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين كما يلي:

- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني: تناول متغير القيادة الادارية والثقة وقد تم تقسيمهما إلى محورين:

المحور الأول: يضم القيادة التحويلية والتبادلية ويتكون من 24 فقرة، القيادة التحويلية 16 فقرة، والقيادة التبادلية 8 فقرات، أما المحور الثاني: حول الثقة وتكون من 11 فقرة.

وقد تمت الإجابة على الاستبيان وفق سلم ليكارت الخماسي والمكون من: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا، والتي تأخذ الأوزان (5-4-3-2-1) على التوالي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفى من موظفين وإداريين والبالغ عددهم 38 موظف. ولقد تم توزيع 38 استمارة الا أن القابلة للدراسة كانت 22 استمارة. وتتمثل خصائص عينة الدراسة فيما يلي:

جدول 6: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العملي.

العناصر	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	7	31,8
جامعي	15	68,2
المجموع	22	100,0
أنثى	12	54,5
ذكر	10	45,5
المجموع	22	100,0

68,2	15	دائم	عقد العمل
31,8	7	مؤقت	
100,0	22	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم(6): أن 68.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "جامعي" و31.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوي"، حيث نستخلص هنا بأن أعلى نسبة تمثلها فئة الجامعيين. أن 54.5% من عينة الدراسة ذكور، و45.5% منهم إناث، إذا هذا يعني نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بنسبة قليلة. أن نوعية عقد العمل دائم تمثل 68.2% من عينة الدراسة، بينما 31.8% تمثل العمال المؤقتين بالمؤسسة.

ج- وسائل البحث الإحصائية المستعملة: تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختيار ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات فقرات الاستبانة،
- المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري،
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة،
- معامل الانحدار.

2.4 عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

أ- قياس صدق وثبات المقياس: إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. والجدول يوضح أن قيمة

دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين دراسة حالة: عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية
طويلة

معامل "ألفا كرونباخ" تساوي 0.864 وهي مرتفعة، والثبات مرتفع وهذا يعني ارتفاع مصداقية البيانات.

جدول 7: ثبات وصدق فقرات الاستبانة.

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
القيادة	24	0.769	0.877
الثقة	11	0.826	0.909
إجمالي	35	0.864	0.929

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS.

ب- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1- يتمتع رئيسي المباشر بالسمات الأخلاقية الجيدة والقيم المثلى	4.545	0.670
2- يتمتع رئيسي المباشر بقوة شخصية وثقة عالية	4.681	0.476
3- يتمتع رئيسي المباشر بالشجاعة الكافية لإحداث التغيير	3.909	1.019
4- يمتلك رئيسي القدرة على التواصل مع الآخرين	4.181	1.052
5- لا يستغل رئيسي نفوذه في الحصول على مكاسب شخصية	3.363	1.364
6- يحوز رئيسي المباشر على احترام وثقة الجميع	4.181	0.795
7- شخصيا دائما ما يحفزني على إبداء أية فكرة أو رأي في العمل	3.909	1.150
8- يتقبل رئيسي ما اقترحه عليه حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره	2.954	1.132
9- يشعرن رئيسي بقدرتي على حل مشاكل العمل دون الرجوع إليه	3.454	1.262
10- يحاول أن يخلق روح الفريق بيننا ويشجع العمل الجماعي	3.772	1.342
11- يزرع الحماس بيننا والثقة في قدراتنا وإمكاناتنا في العمل	3.863	1.424
12- يولي اهتمام خاص بشكاوي كل فرد على حدى	5.090	6.346
13- يهتم بالنواحي النفسية للفرد ويمزجه أثناء العمل	3.181	1.401
14- يحاول أن يكون صديقا ناصحا وموجها في العمل	4.045	1.090
15- يستمع رئيسي جيدا وبإمعان عندما أتحدث إليه.	4.406	0.854

1.320	2.863	16- كثيرا ما يكلفني بجزء من مهامه في العمل.
-------	-------	---

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS.

ج- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور القيادة التبادلية:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور القيادة التبادلية

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
01/ إنني أصمم سلوكي الشخصي على أساس نموذجي.	3.272	1.386
02/ إنه سعيد لانني أقوم بمهمتي بنفس الطريقة التي أنفذاها دائما.	3.636	1.559
03/ إنه يخبرني بما يجب أن أفعله إذا أراد إثباتي عن مجوداتي	3.318	1.427
04/ إنه يقبلني كما أنا طالما أؤدي واجبي.	3.772	1.342
05/ إنه يخبرني دائما بمستوى أدائي	3.772	1.269
06/ إنه لا يسألني أكثر مما هو ضروري لتنفيذ العمل.	3.954	1.174
07/ إنه يتحدث كثيرا عن جوائز خاصة وترقيات للأداء الجيد.	2.272	1.241
08/ يؤكد لي أنه يمكنني أن أحقق ما أرغبه في مقابل مجهوداتي	3.136	1.457

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS.

تم استخدام اختبار المتوسطات المرجحة لإجابات العينة المدروسة حول دور القيادة الادارية (التحويلية والتبادلية) في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين في المستشفى العمومي طولقة، والنتائج المبينة في الجداول تبين أن مستوى المتوسط المرجح للقيادة التحويلية بلغ 3.731 وذلك بانحراف معياري قدره 0.699 مما يدل على أن اتجاه إجابات العينة محل الدراسة تتجه نحو غالبا، فيما بلغ المتوسط المرجح للقيادة التبادلية 3.500 وذلك بانحراف معياري قدرة 0.966 مما يدل على أن إجابات العينة محل الدراسة تتجه نحو غالبا.

ه- حساب درجة الارتباط: يبين الجدول أدناه العلاقة بين القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) والثقة، حيث تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان والذي قدر بـ 0.806 وهو قريب جدا من الواحد، بدرجة معنوية أقل من 0.001، أي أن هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإدارية والثقة

اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والثقة بين القائد والمرؤوسين.

جدول 11: يوضح اختبار الفرضية الرئيسية.

درجة المعنوية	T	
0,000	6,080	القيادة الإدارية

المتغير التابع: الثقة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن $t=6.080$ ودرجة المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.01 . وبالتالي نقبل الفرضية البديلة في انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين ونرفض الفرضية الصفرية لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين.

الفرضيات الفرعية :

جدول 12: يوضح اختبار الفرضيات الفرعية

درجة المعنوية	T	المتغيرات المستقلة
0.004	3.308	القيادة التحويلية
0.000	4.992	القيادة التبادلية

المتغير التابع: الثقة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن: $t=3.308$; 4.992 ودرجة المعنوية 0.000 ; 0.004 وهي أقل من 0.01 . وبالتالي نقبل الفرضيات البديلة على التوالي:

1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين ونرفض الفرضية الصفرية.

2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين ونرفض الفرضية الصفرية.

5. تحليل النتائج:

لقد توصلنا في نتائج الدراسة النظرية والميدانية إلى أن القائد يلعب دورا بارزا في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين، لانه يخلق مناخ صحي للعمل يتميز بتبادل المعارف والمهارات وكذلك الثقة، والتي هي نتاج للاحترام والعلاقات الجيدة، المبنية على المصلحة العامة، والغاء المصلحة الخاصة في العمل. بالاضافة الى توفير فرص ابداء الراي والمشاركة للخروج بافكار ابداعية تخدم مصلحة المؤسسة.

6. خاتمة:

سعت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الادارية (التحويلية والتبادلية) في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين، حسب وجهة نظر عينة من الموظفين بالمستشفى العمومي - طولقة-. ولتحقيق الأهداف المرجوة تم تبني استبانة وتعديلها لتناسب وغايات الدراسة حيث تكونت هذا الأخيرة من محاور القيادة التحويلية والتبادلية، والثقة، وبلغ عدد الاستبيانات 38 وتم إلغاء 16 منها لعدم توافقها مع الشروط، وقد أظهرت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائيا بين " القيادة الادارية بمحاورها مما يدل أن أفراد العينة متفقين حول هذه الأبعاد والثقة بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة.

6. قائمة المراجع:

1. Baldwin, T. B. (2008). *Developing management skills*. Usa: Macgraw-hill.
2. G. R., Sorenson, G. J& ,Burns, J. M. Goethals. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications.usa: sage publication.
3. Hellriegel, D. &. (2006). *Management des organisations*. De Boeck Supérieur.
4. Jean-Yves Prax. (2003). *Le role de la confiance dans la performance collective, Extraits du livres" le Manuel du Knowledge Management- Une approche de 2eme Génration*. paris: Dunod.
5. John w.slocum, d. h. (2006). *Management des organisations*. De boeck.
6. أمير محمد رفعت حواس. (2003). *أثر الالتزام و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية*. مصر: رسالة مقدمة نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة.
7. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. (2009). *ادارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة*. الأردن: دار اليازوري للنشر.
8. سيد الهواري. (2007). *مهارات المدير العالمي في التوجه العالمي*.

9. سيد الهواري. (2005). *القادة الصناع التغيير*. مصر: دار الجيل للطباعة.
10. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي. (2000). اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة. (جامعة الكوفة، المحرر) 12 (1).
11. فريد فهمي زيارة. (2000). *إدارة الاعمال (الاصول والمبادئ، مدخل وظائف المدير)*. عمان: مطبعة الشعب.
12. محمد بن يوسف النمران العطيات. (2006). *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*. عمان: دار الحامد.
13. نجم عبود نجم. (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. نواف كنعان. (2006). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة.
15. يحي سليم ملحم ملحم. (2009). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.