

أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأسمنت الجنوبي في الكوفة

المدرس المساعد : منذر عباس شعلان

المستخلص:-

الغرض الرئيس من هذا البحث هو دراسة أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية . طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من (64) شخصا من العاملين في الشركة العامة للأسمنت الجنوبي في الكوفة، وقد استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما استخدم برنامج (SPSS) في تحليل البيانات. استنتج البحث وجود مستوى جيد من خصائص القيادة التحويلية لدى القادة العاملين في الشركة العامة للأسمنت الجنوبي في الكوفة كما استنتج وجود مستوى جيد من الثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للأسمنت الجنوبي في الكوفة. واستنتج ايضا هناك تأثير لممارسة القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية لدى الشركة العامة للأسمنت الجنوبي في الكوفة. وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات اهمها التركيز على تعزيز وتدعيم بعد التأثير المثالي وذلك من خلال قيام القادة العاملين بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاته وايضا العمل على إعادة النظر في أساليب و برامج بعد الدافعية الالهامية التي يتبعها القادة العاملين في الشركة العامة للأسمنت الجنوبي في الكوفة بما يسهم في بناء ثقافة داعمة للثقة التنظيمية، وذلك لكون هذين البعدين حصلا على متوسطات اقل من الابعاد الاخرى للقيادة التحويلية.

Abstract:-

The main purpose of this research is to study the effect of the transformational leadership in organizational trust.

The research conducted on a random sample of 64 Person of the General Company for Southern Cement in Kufa, It used the research the questionnaire as a data collection tool and SPSS used in data analysis.

The research concluded that there is a good level of Characteristics of transformational leadership with Working Leaders of the General Company for Southern Cement in Kufa, It also concluded that there is a good level of organizational trust with persons of the General Company for Southern Cement in Kufa , It was also concluded that there was an impact of transformational leadership practice in organizational trust in the General Company for Southern Cement in Kufa .

The research reached a number of recommendations, The most important focus on promotion and strengthening dimension Idealised influence, By working leaders acting as models workers try to his simulations.

Also work to review the methods and programs dimension Inspirational motivation which is followed by the leaders of the General Company for Southern Cement in Kufa, so as to contribute to building a culture supportive of organizational trust, because these two dimensions have received averages less than the other dimensions of transformational leadership.

مقدمة:

تواجه أكثر من منظمات الأعمال المعاصرة غياب القدرة التنافسية وإنخفاض الإنتاجية ويمكن أرجاع هذا السبب إلى القيادة التي لا تشجع الثقة التنظيمية ولا تدعم التزام العاملين في تحقيق الاهداف التنظيمية فمع زيادة حدة المنافسة ومتطلبات البيئة الخارجية التي تتميز بالتغيرات الديناميكية والسعي نحو الاداء الأفضل ، فمن الضروري اكتساب مهارات جديدة وتحسين عملية الاتصالات واعتماد مواقف حازمة واكتساب القدرة على ادارة معرفة المنظمة بشكل افضل من أجل التوصل إلى نتائج متميزة .

وهذا يتطلب من القيادة إن تكون لديها رؤية واضحة ومحددة واجراءات عملية تضمن تنفيذ استراتيجيات شاملة ومرنة، إذ إن ممارسات القيادة تحدد بوضوح مسببات المشاكل المعقدة التي يمكن إن تؤدي بالفرد في التغلب عليها وتجاوزها القيود وتعزيز التنمية الشخصية وخلق الحافز لدى الافراد وهذا يقودنا إلى مستويات عالية من الثقة لدى الافراد، ويتمثل ذلك في القيادة الجيدة التي تكمن في قدرة القائد على الاستماع والاهتماماً بأفكار العاملين معه وتحفيز العاملين على الابداع والمعرفة والتواصل معهم في شكل حوارات من خلال اعتماد مبادئ ديمقراطية شمولية ومن هنا اكتسبت القيادة التحويلية على الاهمية المتزايدة بسبب النتائج التي تم الحصول عليها بشكل عام سواء على المستوى الفردي او التنظيم

المبحث الاول:- منهجية البحث

أولاً:- تساؤلات البحث

تعد القيادة التحويلية من النظريات الحديثة والمؤثرة في احداث التغيير في المنظمات إذ إن نجاح المنظمات يستند إلى قدرة القائد في الاستجابة للتحديات المعاصرة والمستقبلية وكذلك قدرته في التأثير في مرؤوسيه ومن هنا جاءت تساؤلات البحث الآتية:-

- 1- ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة ؟
- 2- ما درجة توافر الثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للاسمنت الجنوبي في الكوفة ؟
- 3- هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة للاسمنت الجنوبي في الكوفة ؟
- 4- ما هو مستوى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة للاسمنت الجنوبي في الكوفة ؟

ثانياً:- أهمية البحث

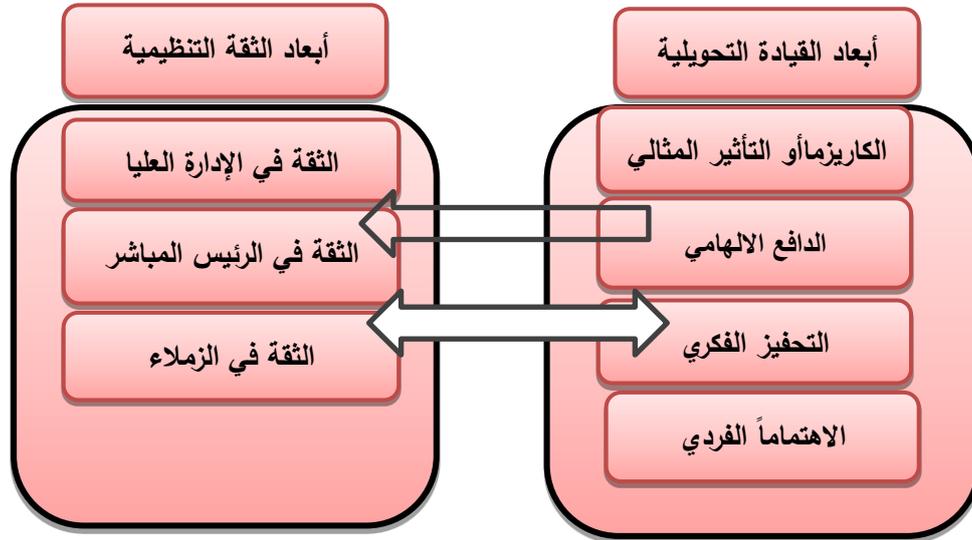
تتجسد أهمية البحث من كونها تلقي الضوء على أحد الموضوعات المهمة في مجال الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي ألا وهو القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية حيث تبرز أهمية البحث من خلال تركيزها على القيادة التحويلية ودورها في إمكانية بناء مستوى مرتفع من الثقة لدى العاملين كونها المحرك الأساس في سلوكهم، كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية مكان تطبيقها إذ تعد صناعة الاسمنت من الصناعات الاستراتيجية التي يرتبط بها قطاع واسع من الصناعات إذ إن نجاحها وتطورها يعني بالضرورة تطور سلسله طويلة من الصناعات الإنشائية، ومن هنا جاءت أهمية توجيه إنتباه القيادات الإدارية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبي في الكوفة إلى أهمية تطبيق اسلوب القيادة التحويلية بما تحققه من الارتقاء بمستوى ثقة العاملين التي تؤثر بدورها على نجاح وتطوير المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

ثالثاً:- اهداف البحث

استناداً إلى تساؤلات البحث تم صياغة الاهداف الآتية:-

1. التعرف على مستوى تطبيق اسلوب القيادة التحويلية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبي في الكوفة.
2. التعرف على مستوى توافر الثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للاسمنت الجنوبي في الكوفة.
3. معرفة نوع العلاقة بين القيادة التحويلية الثقة التنظيمية.
4. اختبار اثر القيادة التحويلية في بناء وتطوير الثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة للاسمنت الجنوبي في الكوفة.

رابعاً:- مخطط البحث الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامسا:- فرضيات البحث:-

يحاول البحث اثبات صحة الفرضيات الآتية:-

الفرض الأول:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الثقة التنظيمية في المجتمع محل البحث.

وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى الفروض الفرعية الآتية:-

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية و الثقة في الادارة العليا.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية و الثقة في الرئيس المباشر.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والثقة في الزملاء.

الفرض الثاني:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في أبعاد الثقة التنظيمية.

وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى الفروض الفرعية الآتية:-

- 1-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الثقة في الإدارة العليا .
- 2-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الثقة في الرئيس المباشر.
- 3-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الثقة في الزملاء.

سادسا:- اسلوب ومنهج البحث

يتضمن اسلوب ومنهج البحث العناصر الآتية (أسلوب جمع البيانات، متغيرات البحث، مجتمع وعينة البحث واساليب التحليل الاحصائي)

1-اسلوب جمع البيانات

لتحقيق اهداف البحث والتأكد من صحة فرضياته تم الاعتماد على اسلوب المنهج الوصفي التحليلي والذي تضمن استخدام الأسلوب الميداني حيث استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها والمشار إليها في الملحق (1) أضف إلى ذلك المسح المكتبي وذلك من خلال مراجعة الكتب والبحوث والمقالات ذات الصلة بموضوع البحث.

2-متغيرات البحث

تنقسم متغيرات البحث إلى متغيرين هما:-

القيادة التحويلية اعتمد الباحث في قياس متغير القيادة التحويلية على وفق مقياس (Bas & Avolio 1994) وكذلك (العصيمي،2015) ، (سلمان،2013) حيث قسمت القيادة التحويلية إلى أربعة عناصر هي (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) تضمنت 20 فقرة توزعت بالتساوي بين عناصر القيادة التحويلية الاربعة.

اما متغير الثقة التنظيمية فقد اعتمد الباحث على مقياس (Ferrin & Strater, 2005) و (Dirks, 2002، عبدالله، 2015) و (صديق، 2006) في قياسها حيث قسمت الثقة التنظيمية إلى ثلاثة عناصر (الثقة في الادارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الزملاء) تضمنت (15) فقرة توزعت بالتساوي على عناصر الثقة التنظيمية الثلاثة، وقد حدد مقياس ليكرت الخماسي لقياس الوزن النسبي لإجابات المبحوثين .

1- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة وقد تم اختيار عينة عشوائية تضمنت مجموعة من العاملين ضمت (65) فرد بمختلف المستويات الادارية، وبعد توزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجاعها تبين إن واحد من الاستثمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي وبذلك تكون نسبة الاستثمارات المسترجعة الصالحة للتحليل هي (98 %).

2- اساليب التحليل الاحصائي

اعتمد الباحث في تحليل البيانات على عدد من الاساليب الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) وتمثلت هذه الاساليب بالتالي:-

- أ- الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ب- معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار الخطي البسيط.
- ت- معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان وجتمان) وكذلك معامل الثبات الفا كرونباخ.

المبحث الثاني:- الجانب النظري

القيادة التحويلية

أولاً:- مفهوم القيادة التحويلية

اخذت نظرية القيادة التحويلية اهتماماً العديد من الباحثين في مجال القيادة التنظيمية على مدى العقود الثلاثة الماضية، وقد وضع هذه النظرية بيرنز في اواخر القرن العشرين (1978) من خلال تحليله للقيادة السياسيين (Roger, 2008: 5).

وعززت لاحقاً باس (1985-1998) وكأنت الفرضية الرئيسية لنظرية القيادة التحويلية هي قدرة القائد على تحفيز مرؤوسيه لإنجاز أكثر مما خطط مرؤوسيه لإنجازه. (Krishnan, 2002:19)

فيصف باس القيادة التحويلية بأنها ذلك الأسلوب الذي يتشارك فيه كلا من القائد ومرؤوسيه بالشكل الذي يدفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق، كما ويعتقد باس بأن القيادة التحويلية قد تدفع أتباعها إلى تجاوز المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى من الاحتياجات التي تتفق مع التسلسل الهرمي لماسلو للاحتياجات (Burns, 1978:20)

كما وصفت القيادة التحولية بأنها العملية التي يعزز فيها القادة التزام مرؤوسيههم ودفعهم للتغلب على المصالح الذاتية لصالح أهداف المنظمة، والحصول على التزامهم نحو أحداث تغييرات كبيرة وعالية الأداء. (Gill & Pitt,1999: 2)

في حين شويكار يؤكد على إن القيادة التحولية تستطيع إن تضع رؤية تمكنها ومرؤوسيهها للانتقال إلى مستوى أعلى من الدافعية والمعنويات، من خلال صياغة رؤية واضحة وقوية، فيجب إن يكون القائد التحولي قادرة على التعبير عن رؤية واضحة للمستقبل، ودفع العاملين للمحافظة على أهداف المنظمة فضلاً عن ذلك، يجب إن يكون القائد له القدرة على إقناع مرؤوسيه بالتخلي عن الأهداف الفردية من أجل تحقيق أمر موضوعي أكثر اهمية، وهذا النوع من القادة يظهر احتراماً للعاملين ويشارك القلق مع كل واحد منهم. (Schwepker & Good, 2010:299-301)

ووضح باس إن القائد هو الشخص الذي يدفع تابعيه إلى بذل المزيد من الجهد أكثر مما كانوا يتوقعون القيام به ، وهذا الدافع يمكن إن يتحقق من خلال رفع مستوى الوعي حول أهمية النتائج والطرق للوصول إليها، وذكر باس أيضاً إن القادة يشجعون أتباعها على تجاوز المنافع الشخصية لصالح الفريق أو المنظمة.(Bass, 1985:20)

وحسب بيرنز فإن القائد التحولي يلهم مرؤوسيه على تحقيق المزيد من خلال التركيز على قيم مرؤوسيه ومساعدتهم بموائمة هذه القيم مع قيم المنظمة.

أضف الى ذلك، حدد بيرنز القيادة التحولية كعلاقة بين القائد وأتباعه يدفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى مما هو في نظام قيم التوافق بين القائد والتابعين (Krishnan, 2002:22).

فالقيادة التحولية تسعى إلى أحداث التغيير إنطلاقاً من رؤية تضعها وتعمل على تحقيقها من خلال الافراد في المنظمة، اي إن العنصر البشري لدى القيادة التحولية هو اداة التغيير وهدفه في ذات الوقت ليس من اجل التغيير فقط وإنما لتطوير المنظمة ودفعها نحو التطوير وتحقيق التنافسية (العصيمي، 2015:18).

نلخص من خلال مراجعتنا لمفهوم القيادة التحولية إن هذا النوع من القيادة يشير إلى وجود إمكانية كبيرة ليلهم مرؤوسيه إلى مستويات أعلى من الحماس والتفاني والالتزام وبذل المزيد من الجهود التي تدفع المنظمة إلى الأداء العالي وتقدمها نحو التكيف وفقاً لتغيرات البيئية، لأنه يقوم على تمكين العاملين في علاقات الثقة، والولاء وزيادة الكفاءة الذاتية .

ثانياً:- خصائص القائد التحولي

حدد كل من (Hellriegal et al.,1992:67) و (Devanna &Tichy, 1990:122- 124) خصائص القائد التحولي بستة خصائص هي:-

- 1- القدرة على الصمود:- يمتاز القائد التحولي بالشجاعة في مواجهة الظروف المختلفة في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمنظمة فهو يتميز بالعقلانية والاقدام على تحمل المخاطرة والصمود .
- 2- الايمان بقدرة العاملين:- يمتاز القادة التحوليون بالنظرة إلى افرادهم كشركاء لهم في نتائج العمل وبالتالي مشاركتهم بعملية اتخاذ القرارات ومواجهة تغيرات العمل المختلفة والايمان بقدرة عاملهم ودعمهم بل وتفويض الصلاحيات لهم.
- 3- الاتصالات الجذابة:- يعمل القادة التحوليون على ايجاد ثقة مشتركة بينهم وبين عاملهم ويدعمون الاحترام المتبادل كما إن طريقتهم بالاتصال تحفز وتثير العاملين معهم ذهنياً.

- 4- القدرة في التعامل مع عدم التأكد والغموض:- يمتاز القائد التحويلي بتحليه بالشجاعة في مواجهة المخاطر وقدرته بالتكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى تفكير وترتيب منضبط.
- 5- ايصال الرؤيا والقدرة على ترجمتها:- من السمات المهمة للقائد التحويلي القدرة على رسم التصورات والاحلام وترجمتها بحيث يمكن للأفراد الاخرين رؤية هذه الاحلام والتصورات ومشاركتهم فيها.
- 6- احترام الذات:- إن القائد التحويلي يؤمن بمجموعة من القيم والعادات التي تشكل مجموعته سلوكياته كما يؤمن بإن عملية التغيير تتطلب منه إن يعمل على المطابقة بين افعاله و اقواله وهذا امر مهم بالنسبة للقائد التحويلي حتى يكسب ثقة واحترام عامليه.

ثالثاً:- أبعاد القيادة التحويلية

وفقا لباس وأفوليو (Bass & Avolio 1994:443) فإن ابعاد القيادة التحويلية يمكن تقسيمها إلى الاتي:-

1- الكاريزما أو التأثير المثالي (Idealised influence)

يصف هذا البعد القادة الذين يتصرفون كقدوة لمرؤوسيههم ومنها يسعى المرؤوسين لمحاكاة او تقليد قادتهم، فإن مثل هؤلاء القادة لديهم مستويات عالية جدا من الالتزام والسلوك والمبادئ والقيم الأخلاقية (Aronson, 2001:245)، فضلاً عن ، توفر للمرؤوسين رؤية ورسالة واضحة لمنظمتهم وفي المقابل، يحصل القادة على درجة عالية من الاحترام والثقة المرؤوسين. (Bass , 1999:33)

لخص باس وافوليو أهمية القيم التي يمتلكها قادة التحول في تفعيل الكفاءة التنظيمية (Bass & Avolio 1994:556 غير إن بيرنز يؤكد إنه فقط إذا كانت القيم الأخلاقية للقادة ترفع مستوى المعنويات يمكن إن تدل على إن القيادة التحويلية مثالية. (Burns, 1978:109)

وفقا لستون وبارتسون إن عملية وضع رؤية مشتركة هي جزء لا يتجزأ من دور القيادة التحويلية المثالية وهي تساعد الآخرين على البحث في الحالة المستقبلية للمنظمة.

فالقائد التحويلي المثالي هو الذي يقنع مرؤوسيه بموائمة القيم والمصالح الشخصية مع المصالح الجماعية وهو على استعداد ايضاً لتحمل وتقاسم المخاطر مع مرؤوسيه. (Avolio & Bass, 2002:77)

2- الدافع الالهامي (Inspirational motivation)

هذا النوع من السلوك للقادة يركز على أهمية وضع القادة لتوقعات عالية لمرؤوسيههم، تبعث فيهم الالهام والتحفيز من خلال توفير التحدي للمرؤوسين حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة لمنظمتهم. (Bass :470 & Avolio, 1994)

بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز على الدافع الالهامي قادة التحول يبرز أفضل الجهود في المرؤوسين، مثل الإنسجام والمحبة والأعمال المتميزة وكذلك القائد يطور روح الفريق في مرؤوسيه، والذي يقوم بدور اظهار الحماس والنشاط في تحقيق الأهداف التنظيمية.

(Bass, & Steidlmeier1999:192)

إن القائد الملهم يعمل على محاذاة الأهداف الفردية والتنظيمية، مما يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية وسيلة جذابة لتحقيق الأهداف الشخصية هؤلاء القادة يعاملون التهديدات والمشاكل كفرص للتعلم والإنجاز، ويستخدمون الكلمات والرموز الجذابة مثل "عندي حلم" ...مارتن لوثر كينغ "نحن سنقاتلهم على الشواطئ ... ونستون تشرشل " لا تسأل عما يمكن إن يفعله بلدك لك ... أسأل ما يمكنك القيام به لبلدك "جون كنيدي.مثل هذه الخطابة الملهمة تؤدي إلى الرغبة في بذل المزيد من الجهود، وهذا يعني إن أعضاء المنظمة يميلون إلى تجاوز ما وراء أهدافهم الفردية لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Gill & Pitt,1999: 2)

3- التحفيز الفكري (Intellectual stimulation)

وفقا لجيل وآخرون(1999)، قادة التحول يعملون على تحفيز الفكر والخيال لدى أتباعهم أو المرؤوسين، ويجعلوهم ينظرون إلى قادتهم بأنهم يشككون في الوضع الراهن، ويحفزوهم على الخيال والإبداع واستخدام تشجيع الحس والمنطق.(Gill & Pitt,1999: 2)

وهكذا، فالتحفيز الفكري يمكن القول بأنه يشكل جزء من التمكين للعاملين على الرغم من إنه قد ينظر إليه على إنه مثير للمتابع وإنه يشكك بالوضع الراهن.(Avolio & Bass, 1990:77)

إن التحفيز الفكري يتضمن عملية تقييم الوضع وصياغة الرؤية وإنمات التنفيذ بواسطة رؤية مشتركة تلهم، القادة وتشجع المرؤوسين لعرض التحديات من وجهات نظر مختلفة من أجل تطوير حلول جديدة. (Bass & Steidlmeier,1999:33)

إن حالة التحفيز الفكري القائد تتم من خلال إعادة تأطير الأوضاع، وتحدي الافتراضات الأساسية للمشكلة أو الموقف، ومعالجة الحالات القديمة بطرق جديدة من خلال تشجيع الإبداع والحد من الانتقاد للأخطاء. ويرتبط هذا السلوك بتشجيع العاملين لتجربة أفكار جديدة دون إن يتعرضوا لانتقادات من قائدهم.(Bass & Avolio, : 472) (1994)

4- الاهتماماً الفردي (Individualized Consideration)

هذه الخاصية تتمثل بقيام القادة بتوفير بيئة داعمة للاستماع إلى الاحتياجات الفردية للعاملين، كما يقوم القائد بمعالجة مشاكل مرؤوسيه باحترام ويسهل عملية نمو وتطور العاملين ، ويوفر لهم التدريب، والتوجيه المناسبين. (Bass, & Steidlmeier1999:195)

يعطي القائد التحويلي لكل فرد لديه ما يستحقه من الاعتبار والتقدير ايا كانت وظيفته او دور هذا الفرد في التنظيم، كما إنه (القائد التحويلي) يعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لجميع المرؤوسين ومراعاة الاحتياجات والرغبات لكل فرد بشكل مستقل.(العصيمي،2015: 21)

وايضا يتصرف قادة التحول كمسؤولين عن عملية التغيير من خلال التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ التوجهات الجديدة للمنظمة، كما ويقوم القادة بتقييم بيانات التنظيم من خلال تحليل نقاط القوة والضعف فيها داخليا وتقييم الفرص والتهديدات الناشئة عن القوى التنافسية. (Bass & Avolio, 1994:474)

الثقة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية:-

على الرغم من اهتماماً الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية حديثاً الا إن ظاهرة الثقة قديمة قدم الاشكال الاولية للرابط الإنساني غير إن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيساً بعلم النفس. وخلال حقبة السبعينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية يأخذ اهتماماً متزايد نتيجة للتطورات المستمرة التي شهدتها منظمات الاعمال ومن هنا اصبح هناك حاجة للاهتمام بموضوع الثقة وتفعيلها ضمن السياقات التنظيمية. (الكعي، 2013:269) حيث تعتبر الثقة التنظيمية عاملاً مؤثراً في ادارة المنظمات المعاصرة ولاسيما المنظمات التي تطمح إلى التحول التدريجي إلى العالمية، حيث اصبحت المنظمات بحاجة التغيير والتطوير وتحقيق درجات عالية من الفاعلية والكفاءة لتتمكن من الاستمرار، التميز، المنافسة، الابداع والتكيف مع البيئة (عبد الله، 2016:24).

فقد عرفت الثقة التنظيمية بأنها درجة تفويض بعض المهام والمسئوليات للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الوائقة والايجابية لإنجازهم للمهام والمسئوليات. (صديق، 2006:30)، كما عرفة الثقة التنظيمية على إنها ايمان الافراد بالأهداف والسياقات التنظيمية والقرارات والقائد التنظيمي وبجميع العاملين معهم بما يعكس الالتزام والرضا الافراد اتجاه المنظمة. (الطائي، 2007:61) في حين عرف (Straiter) الثقة التنظيمية بأنها درجة تفويض بعض المهام والمسئوليات للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الوائقة والايجابية لإنجازاتهم للمسئوليات والمهام. (Straiter, 2005:88) في حين عرف البعض الثقة التنظيمية بأنها توقعات الافراد بان منظمهم يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة للأفراد بسبب فاعلية وكفاءة النظام الاداري فيها ونظام المعلومات والرؤساء وعدم المبالغة في عرض الحقائق والعلاقات التنظيمية بين الافراد. (الحوامدة، 2004:97) كما عرفت الثقة التنظيمية بأنها الشعور الايجابي والتفاعلات العاطفية التي تنشأ بين مأنح الثقة مع الموثوق به الذي يخلق التوقعات الايجابية لمأنح الثقة. (عبد الله، 2016:26)

وعليه يمكن القول بأن الثقة التنظيمية هي مجموعة من التوقعات والمعتقدات والمشاعر الايجابية التي يحملها الافراد العاملين اتجاه منظمهم التي يعملون بها والمرتبطة بالممارسات الادارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالمعايير الاخلاقية العامة التي تقود إلى تحقيق الاهداف التنظيمية.

ثانياً: اهمية الثقة التنظيمية

اصبح موضوع الثقة التنظيمية من الموضوعات المهمة في الدراسات الادارية ففي حال عدم وجود ثقة بين العاملين لا يمكن لمنظمة الاعمال ان تتخذ مكاناً في البيئة التنافسية وليس هناك قائد يستطيع ان يهمل عنصر الثقة في جميع ممارسات الاعمال. (Gillespi& Mann , 2000: 2)

فالثقة التنظيمية هي عامل اساسي في نجاح المنظمات خاصة في ظل الظروف التنافسية والغير مؤكدة التي تعيشها منظمات الاعمال ومن هنا فإن الثقة تكتسب اهميتها من كونها تساعد على التكيف مع العمليات والاشكال الجديدة للعمل. كما إن الثقة التنظيمية هي مصدر اساس للميزة التنافسية كون الثقة تزيد من التعاون

بين العاملين في المنظمة وهذا يؤدي إلى تخفيض من السلوك الإنتهازين وكذلك تخفيض كلف التبادل. (Blomqvist & Stahle,1999:57)

كما إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير في نتائج عمل المنظمة إذ اثبتت الكثير من الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والاداء والالتزام التنظيمي ووجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية ودوران العمل والصراع والغياب فكلما زادت ثقة العاملين بالمنظمة كلما قل معدل دوران العمل والصراع داخل تلك المنظمة. (عبد الله، 2016:27)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الثقة التنظيمية باتت تعد من المتطلبات الاساسية والضرورية لنجاح المنظمة وتميزها في بيئتها التنافسية، كما إنها تعد الاساس لعملية التفاعل المشترك بين كافة الجهات لإداء الاعمال المختلفة من اجل المساهمة في نمو وتطور المنظمة ونجاحها وبدونها لا يمكن للمنظمة ان تبقى وتستمر بعملها في بيئتها التنافسية.

ثالثاً: أبعاد الثقة التنظيمية:

صنف كل من (Strater, 2005)، (Ferrin & Dirks,2002)، (عبدالله، 2015) و (صديق، 2006) الثقة التنظيمية إلى ثلاثة ابعاد هي:-

1- الثقة في الإدارة العليا:

إن الادارة العليا تكسب ثقة العاملين في المنظمة من خلال قيامها بتلبية رغبات وحاجات عاملها وتوفير الدعم المعنوي والمادي لهم فضلاً عن توفيرها الهيكل التنظيمي المرن والتعامل العادل مع كافة الفروع والاقسام إذ إن نقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ويؤدي بالعاملين إلى تفضيل مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم إنخفاض التزامهم و ولائهم التنظيمي. (صديق، 2006:30)

إن المشكلة الاساس التي تواجه منظمات الاعمال المعاصرة هي فقدان الثقة بين ادارة المنظمة والعاملين إذ تكلفها هذه المشكلة كثيراً وربما تؤدي بحياتها فالتكنولوجيا بمفردها لا يمكنها ادارة امور المنظمة إذ يبقى للعاملين الاهمية الكبرى في ديمومة واستمرارية العمل وتطوره فلا بد من وجود العلاقة المتبادلة اذا ما اريد النجاح للمنظمة في تحقيق اهدافها بكفاءة. (الكعبي، 2013:282)

2- الثقة بالرئيس المباشر

تتمثل بالتوقعات الواثقة و الإيجابية للمرؤوسين اتجاه رؤسائهم حيث يكتسب الرؤساء ثقة مرؤوسيهما اذا ما توافرة فيهم حقائق الجدارة والكفاءة والانفتاح على المرؤوسين والعدالة في التعامل مع المرؤوسين والاهتماماً بمصالحهم واحتياجاتهم. (Pillai ,1999: 898)

وترى (عبد الله) بأن الثقة بالرئيس المباشر يمكن ان تؤثر على مظاهر متعددة في سلوك المرؤوسين نتيجة للقوة التي يمتلكها الرئيس فيما يتعلق بالمرؤوسين وتؤدي هذه الثقة إلى زيادة الرضا والتعاون وزيادة الإنتاج اما إنعدام الثقة بالرؤساء سيولد الشعور لدى المرؤوسين بأنهم معرضين للخطر لإن الرؤساء لديهم القدرة في التأثير على الموقع المالي فهم في موقع صنع القرار ولديهم تأثير على المرؤوسين. (عبد الله، 2016:34)

3- الثقة في زملاء العمل :

إن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مهمة في منظمات اليوم التي تعتمد على فرق العمل بشكل كبير إذ تؤثر الثقة التنظيمية في أداء فرق العمل في الوصول إلى أهدافها المطلوبة.

(Dirks & Ferrin ,2002 : 113)

ويرى (الطائي) بأن الثقة بزملاء العمل هي ثقة العاملين في المنظمة بعضهم ببعض الآخر من خلال الاتصالات المفتوحة بين جميع العاملين وبما يعكس تطابق المبادئ والقيم بين الطرفين (الطائي، 2007:65)

كما عرف (الكعبي) الثقة بزملاء العمل بأنها العلاقة التعاونية بين العاملين من خلال الاشتراك في المعلومات والاتصالات والاعتماد المتبادل بين جميع الأطراف وذلك بما يحقق الغايات والاهداف المشتركة. (الكعبي، 2013:282)

المبحث الثالث:- الجانب التطبيقي للبحث

اختبارات الصدق والثبات

أولاً:- صدق الاستبانة

قام الباحث بحساب صدق الاستبانة بطريقة الصدق البنائي من خلال مؤشر الاتساق الداخلي وباستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك من خلال معرفة مدى ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور ودرجة ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

1- حساب ارتباط درجة كل فقرة من فقرات محاور متغير القيادة التحويلية والدرجة الكلية لكل محور وكما موضح في الجدول (1) جدول (1) درجة ارتباط كل فقرة من فقرات المحاور (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية للمحور (ن=64)

معامل الارتباط	الفقرة	محاور القيادة التحويلية
0.481**	1	التأثير المثالي
0.343**	2	
0.599**	3	
0.628**	4	
0.598**	5	
0.594**	6	الدافعية الالهامية
0.303°	7	
0.768**	8	
0.792**	9	
0.578**	10	
0.587**	11	التحفيز الفكري
0.632**	12	

0.732**	13	الاهتمام الفردي
0.441**	14	
0.508**	15	
0.568**	16	
0.699**	17	
0.579**	18	
0.664**	19	
0.652**	20	

2- حساب ارتباط درجة كل فقرة من فقرات محاور متغير الثقة التنظيمية والدرجة الكلية لكل محور وكما موضح في الجدول (2)

جدول (2) درجة ارتباط كل فقرة من فقرات المحاور (الثقة التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور (ن = 64)

معامل الارتباط	الفقرة	محاور الثقة التنظيمية
0.675**	21	الثقة في الادارة العليا
0.260*	22	
0.663**	23	
0.584**	24	
0.609**	25	
0.545**	26	الثقة في الزملاء
0.420**	27	
0.740**	28	
0.621**	29	
0.690**	30	
0.577**	31	الثقة في الرئيس المباشر
0.409**	32	
0.755**	33	
0.502**	34	
0.528**	35	

يتضح من نتائج الجدولين (2,1) إلى إن جميع قيم الفقرات كانت موجبة ودالة عند مستوى ($p \leq 0.01$) عدا الفقرتين (22,7) فكان ارتباطها عند مستوى دلالة احصائية ($p \leq 0.05$) مما يؤكد على وجود علاقة جيدة ومهمة بين جميع الفقرات مع محاورها وتمتع الفقرات بصدق بنائي عالي.

ثانياً: - ثبات الاستبانة

قام الباحث بحساب صدق الاستبانة من خلال طريقتين هما:

1- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: - (Split- Half)

استخدم الباحث اختبار الموثوقية للتعرف على درجة تجانس العينات حيث تم تقسيم الاستبيان إلى مجموعتين متجانستين إذ تم استخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية وذلك لأنه يمكن التنبؤ بمعامل الثبات لاي مقياس اذا عرفنا معامل ثبات نصفه وكذلك تم استخدام معامل جتمان للمجموعات غير المتساوية كما مبين في الجدول (3)

جدول (3) قيم الارتباط لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل سبيرمان	معامل جتمان
التأثير المثالي	5	0.856	0.768
الدافعية الالهامية	5	0.869	0.825
التحفيز الفكري	5	0.845	0.771
الاهتماماً الفردي	5	0.734	0.688
محاور القيادة التحويلية ككل	20	0.936	0.924
الثقة في الادارة العليا	5	0.798	0.709
الثقة في الزملاء	5	0.850	0.781
الثقة في الرئيس المباشر	5	0.861	0.778
محاور الثقة التنظيمية ككل	15	0.902	0.817
الاستبانة كاملة	35	0.918	0.914

يتضح من الجدول (3) إن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لقيم معامل سبيرمان براون كانت بين (0.734- 0.936) بينما قيم معامل جتمان بين (0.688- 0.924) وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة .

1-الثبات بطريقة الفا كرونباخ (Chornbach Alpha)

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة من خلال طريقة الفا كرونباخ حيث تم حساب معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة ومن ثم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل وكما موضحة النتائج في الجدول الاتي:-

جدول (4) قيم معاملات ثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ثبات الفا كرونباخ
التأثير المثالي	5	0.633
الدافعية الالهامية	5	0.825
التحفيز الفكري	5	0.771
الاهتماماً الفردي	5	0.688

0.825	20	محاور القيادة التحويلية ككل
0.709	5	الثقة في الادارة العليا
0.781	5	الثقة في الزملاء
0.778	5	الثقة في الرئيس المباشر
0.873	15	محاور الثقة التنظيمية ككل
0.941	35	الاستبانة كاملة

يتضح من نتائج الجدول (4) إن قيم ثبات الفا كرونباخ لمحوري الاستبانة تراوحت بين (0.825 ، 0.873) بينما كانت قيم الثبات للاستبانة كاملة (0.941) وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة.

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يهتم هذا القسم ببيان مستوى اجابة افراد عينة البحث على محاور الاستبانة وذلك للوقوف على الخصائص الوصفية لمحاور البحث ومن ثم القيام بأجراء الاحصاء الاستدلالي الذي يبين مدى قبول او رفض فرضيات البحث حيث قام الباحث لأجل ذلك بما يأتي:-

- 1- عمل جداول تكرارية لبيانات الاستمارة
- 2- تفريغ الاجابات ومعالجتها بالاعتماد على الإنحراف المعياري ، الوسط الحسابي والاهمية النسبية لتعرف على قوة الاستجابة على المحاور وال فقرات

أولاً:- وصف الاجابات على محاور (القيادة التحويلية)

1- نتائج اجابات افراد العينة على فقرات محور التأثير المثالي

الجدول (5) يعرض الاوساط الحسابية والإنحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات محور التأثير المثالي (ن 64)

ترتيب الاهمية النسبية	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	المحور
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
3	0.71	3.75	0	0	26	28	10	1	التأثير المثالي
5	0.90	3.43	0	7	33	13	11	2	
2	0.90	4.04	0	4	12	25	23	3	
4	0.86	3.64	0	2	33	15	14	4	
1	0.66	4.06	0	1	9	39	15	5	
	0.85	3.78	الوسط الحسابي والإنحراف المعياري والاهمية النسبية للمحور						

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول (5) المعطيات التحليلية الآتية:-

- ❖ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لمحور التأثير المثالي (3.78) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (3) وبإنحراف معاري قدره (0.85)
- ❖ تراوحت الاوساط الحسابية بين حد اعلى مقداره (4.06) وحد ادنى مقداره (3.43) اي بتباين بين قيم الفقرات قدره (0.63) للوسط الحسابي حيث كانت جميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.
- ❖ يتبين من النتائج السابقة إن القادة العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة بحاجة لتعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين مرؤوسيهم للتغلب على المشاكل كون هذه الفقرة حصلت على اقل الفقرات تطبيقا بالشركة المبحوثة بوسط حسابي قيمته (3.43) وبإنحراف معياري قدره (0.90).
- ❖ نستخلص مما سبق إن حصول جميع فقرات التأثير المثالي على تقدير اعلى من الوسط الفرضي على ميزان الاختبار دلالة على إن قادة الشركة لديهم مستوى جيد من مهارات التأثير المثالي.

2- نتائج اجابات افراد العينة على فقرات محور الدافعية الالهامية

الجدول (6) يعرض الاوساط الحسابية والإنحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات محور الدافعية الالهامية (ن 64)

ترتيب الاهمية النسبية	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	المحور	
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
4	1.08	3.58	0	18	2	33	11	1	الدافعية الالهامية	
3	0.83	3.70	0	2	28	21	13	2		
2	0.79	3.94	0	4	10	36	14	3		
5	0.84	3.48	0	2	22	24	16	4		
1	0.71	4.250	0	1	7	31	25	5		
	0.85	3.79	الوسط الحسابي والإنحراف المعياري والاهمية النسبية للمحور							

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول (6) المعطيات التحليلية الآتية:-

- ❖ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لمحور الدافعية الالهامية (3.79) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (3) وبإنحراف معاري قدره (0.85)
- ❖ تراوحت الاوساط الحسابية بين حد اعلى مقداره (4.25) وحد ادنى مقداره (3.48) اي بتباين بين قيم الفقرات قدره (0.77) للوسط الحسابي حيث كانت جميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.
- ❖ من خلال النتائج السابقة يتبين إن هناك حاجة إلى قيام القادة العاملين بتشجيع مرؤوسيهم على استثمار الطاقات الجديدة بما يفيد صالح المنظمة كون هذا المجال حصل على اقل المجالات تطبيقا في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة.
- ❖ من المعطيات السابقة يظهر إن هناك تطبيقا جيدا بشكل عام كون جميع فقرات الدافعية الالهامية حصلت على قيم اعلى من الوسط الفرضي على ميزان الاختبار.

3- نتائج اجابات افراد العينة على فقرات محور التحفيز الفكري

الجدول (7) يعرض الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات محور التحفيز الفكري (ن 64)

ترتيب الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد	
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
1	0.93	3.97	0	2	22	16	24	1	التحفيز الفكري	
3	0.90	3.86	0	4	19	23	18	2		
4	0.91	3.75	0	6	18	26	14	3		
2	0.88	3.96	0	1	23	18	22	4		
5	0.79	3.46	0	6	29	23	6	5		
	0.88	3.8	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية و النسبية للمحور							

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول (7) المعطيات التحليلية الاتية:-

- ❖ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لمحور التحفيز الفكري (3.8) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (3) وبانحراف معاري قدره (0.88)
- ❖ تراوحت الاوساط الحسابية بين حد اعلى مقداره (3.97) وحد ادنى مقداره (3.46) اي بتباين بين قيم الفقرات قدره (0.51) للوسط الحسابي حيث كانت جميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.
- ❖ يتضح من النتائج السابقة ان القادة العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة لم يعطوا اهمية كبيرة لعملية ابتكار طرق جديدة لإنجاز الاعمال مما ينعكس سلبا على تطبيق هذا الفقرة في الشركة المبحوثة حيث حصلت على اقل وسط حسابي قدره (3.46) وبانحراف معياري قدره (0.79).
- ❖ إن حصول جميع فقرات التحفيز الفكري على تقدير اعلى من الوسط الفرضي على ميزان الاختبار يدل على تطبيق جيد لمحور التحفيز الفكري في الشركة المبحوثة.

4-نتائج اجابات افراد العينة على فقرات محور الاهتمام الفردي

الجدول (8) يعرض الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات محور الاهتمام الفردي (ن 64)

ترتيب الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
2	0.82	4.03	0	2	14	28	20	1	الاهتماماً الفردي
1	0.70.	4.16	0	2	5	38	19	2	
3	0.77	4.02	1	0	12	35	16	3	
5	0.83	3.91	0	2	19	26	17	4	
4	0.74	3.95	0	1	16	32	15	5	
	0.79	4.01	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية و النسبية للمحور						

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول (8) المعطيات التحليلية الآتية:-

- ❖ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لمحور الاهتمام الفردي (4.01) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (3) وانحراف معاري قدره (0.79)
- ❖ تراوحت الاوساط الحسابية بين حد اعلى مقداره (4.16) وحد ادنى مقداره (3.91) اي بتباين بين قيم الفقرات قدره (0.25) للوسط الحسابي حيث كانت جميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.
- ❖ يتضح مما سبق بان القادة العاملين لم يعطوا اهتماماً كافية لمرؤوسيهيم عندما يقوموا بإنجاز اعمال جيدة وهذا ما ظهر حيث حصل الفقرة المتعلقة بذلك على اقل تقدير بوسط حسابي مقداره(3.91) وانحراف معياري قدره (0.83).
- ❖ من خلال النتائج يتبين حصول جميع فقرات الاهتمام الفردي على تقدير اعلى من الوسط الفرضي وهذا يؤكد على ان هناك تطبيقاً جيداً لمحور الاهتمام الفردي القادة العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة.

❖ ثانياً:- وصف الاجابات على محاور (الثقة التنظيمية)

1- نتائج اجابات افراد العينة على فقرات محور الثقة في الادارة العليا

الجدول (9) يعرض الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات محور الثقة في الادارة العليا (ن 64)

ترتيب الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد	
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
4	0.82	3.80	0	1	23	28	12	1	الثقة في الادارة العليا	
5	0.70	3.58	0	1	29	30	4	2		
2	0.77	4.02	0	3	12	30	19	3		
1	0.83	4.11	0	1	9	32	21	4		
3	0.74	3.94	0	1	19	27	17	5		
			الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية و النسبية للمحور							
			0.77	3.89						

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول (9) المعطيات التحليلية الاتية:-

- ❖ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لمحور الثقة في الادارة العليا (3.89) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (3) و بانحراف معاري قدره (0.77)
- ❖ تراوحت الاوساط الحسابية بين حد اعلى مقداره (4.11) وحد ادنى مقداره (3.58) اي بتباين بين قيم الفقرات قدره (0.53) للوسط الحسابي حيث كانت جميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.
- ❖ من النتائج السابقة يتضح ان هناك حاجة لزيادة اهتماماً القادة العاملين في الشركة المبحوثة على احتياجات مرؤوسيههم عندما تتطلب الضرورة لذلك حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على اقل الفقرات تطبيقاً في الشركة المبحوثة.
- ❖ بشكل عام يظهر ان هناك تطبيقاً جيداً لمحور الثقة في الادارة العليا حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.89) وهو اعلى من الوسط الفرضي على ميزان الاختبار.

2- نتائج اجابات افراد العينة على فقرات محور الثقة في الرئيس المباشر

الجدول (10) يعرض الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات محور الثقة في الرئيس المباشر (ن 64)

ترتيب الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد	
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
2	0.86	4.22	1	2	6	28	27	1	الثقة في الرئيس المباشر	
1	0.85	4.23	0	5	2	30	27	2		
4	0.93	3.98	0	7	7	30	20	3		
5	1.04	3.70	1	7	20	18	18	4		
3	0.76	4.16	1	2	2	40	19	5		
			الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية و النسبية للمحور							
			0.88	4.05						

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول (10) المعطيات التحليلية الآتية:-

- ❖ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لمحور الثقة في الرئيس المباشر (4.05) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (3) وبانحراف معاري قدره (0.88)
- ❖ تراوحت الاوساط الحسابية بين حد اعلى مقداره (4.23) وحد ادنى مقداره (3.70) اي بتباين بين قيم الفقرات قدره (0.53) للوسط الحسابي حيث كانت جميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.
- ❖ جاءت ثلاثة فقرات بتقدير (اتفق تماما) وفقرتين بتقدير (اتفق).
- ❖ تأسيسا على المعطيات السابقة يمكن القول بان القادة العاملين في الشركة المبحوثة بحاجة إلى إن يبذلوا جهد اكبر فيما يتعلق في خلق شعور لدى العاملين بان رؤسائهم مهتمين بكل ما يحقق صالحهم بالعمل كون هذا الجانب حصل على اقل الجوانب تطبيقا بالمقارنة مع الجوانب الاخرى المتعلقة بالثقة في الرئيس المباشر في الشركة المبحوثة.
- ❖ بشكل عام يتبين من المعطيات السابقة وجود مستوى جيد من الثقة في الرئيس المباشر في الشركة المبحوثة كون هذا المحور حصل على وسط حسابي قدره (4.05) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.

3- نتائج اجابات افراد العينة على فقرات محور الثقة في الزملاء

الجدول (11) يعرض الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات محور الثقة في الزملاء (ن 64)

ترتيب الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد	
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
4	0.91	3.84	1	0	26	18	19	1	الثقة في الزملاء	
1	0.89	4.02	0	3	16	22	23	2		
3	0.85	3.88	1	1	18	29	15	3		
5	0.74	3.67	1	1	22	34	6	4		
2	0.78	3.97	0	3	11	35	15	5		
	0.83	3.87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية و النسبية للمحور							

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول (11) المعطيات التحليلية الآتية:-

- 1- بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لمحور الثقة في الزملاء (3.87) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (3) وبانحراف معاري قدره (0.83)
- 2- تراوحت الاوساط الحسابية بين حد اعلى مقداره (4.02) وحد ادنى مقداره (3.67) اي بتباين بين قيم الفقرات قدره (0.35) للوسط الحسابي حيث كانت جميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.
- 3- من النتائج السابقة يتضح إن هناك ضعف بتبادل المعلومات بين الزملاء في العمل وعلى القادة العاملين في الشركة المبحوثة إن يعطوا اهتماماً اكبر في هذا المجال حيث يتبين من النتائج حصول الفقرة المتعلقة بذلك على اقل تطبيق في الشركة المبحوثة بوسط حسابي قدره (3.67) و إنحراف معاري قدره (0.74).

نتائج اختبار فروض البحث

1- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

ركزت معلومات هذا الجزء في التحقق من صحة فرضية البحث الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد الثقة التنظيمية في المجتمع محل البحث) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها التي تبين علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون وكما موضح في التالي:

الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية و الثقة في الادارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

ومن اجل تفحص العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والثقة في الادارة العليا استعان الباحث بالنتائج الاحصائية لمعامل الارتباط بيرسون وكما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين محاور القيادة التحويلية والثقة في الإدارة العليا (ن=64)

الثقة في الادارة العليا			المؤشرات المحاور
القيمة المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	
0.000	6.431	0.633	التأثير المثالي
0.000	4.322	0.481	الدافعية الالهامية
0.042	2.094	0.218	التحفيز الفكري
0.000	3.887	0.443	الاهتمام الفردي
0.000	3.917	0.445	اجمالي محاور القيادة التحويلية

من خلال الجدول السابق اظهرت النتائج ان محور التأثير المثالي كان الاقوى ارتباطا بمحور الثقة بالإدارة العليا بقيمة ارتباط بلغت (0.633)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) بينما كان محور التحفيز الفكري الاقل ارتباطا بمحور الثقة بالإدارة العليا بالمقارنة مع المحاور الاخرى حيث بلغت قيمة الارتباط له (0.218)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.05$) وبشكل عام اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط قوية لأجمالي محاور القيادة التحويلية بالثقة بالإدارة العليا بقيمة ارتباط بلغت (0.445)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية و الثقة في الرئيس المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

يبين الجدول (13) النتائج الاحصائية لعلاقة الارتباط بين محاور القيادة التحويلية والثقة في الرئيس المباشر.

الجدول (13) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين محاور القيادة التحويلية والثقة في الرئيس المباشر (ن=64)

الثقة في الرئيس المباشر			المؤشرات المحاور
القيمة المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	
0.003	3.093	0.366	التأثير المثالي
0.000	6.705	0.648	الدافعية الالهامية
0.000	7.050	0.667	التحفيز الفكري
0.000	8.165	0.720	الاهتماماً الفردي
0.000	9.096	0.756	اجمالي القيادة التحويلية

من خلال الجدول (13) اظهرت النتائج إن محور الاهتمام الفردي كإن الاقوى ارتباطاً بمحور الثقة في الرئيس المباشر بقيمة ارتباط بلغت (0.720)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) بينما كإن محور التأثير المثالي الاقل ارتباطاً بمحور الثقة في الرئيس المباشر بالمقارنة مع المحاور الاخرى حيث بلغت قيمة الارتباط له (0.366)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.05$) وبشكل عام اظهرت النتائج إن هناك علاقة ارتباط قوية لأجمالي محاور القيادة التحويلية بالثقة في الرئيس المباشر بقيمة ارتباط بلغت (0.756)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والثقة في الزملاء كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.

من اجل تفحص العلاقة بين محاور القيادة التحويلية والثقة في الزملاء يبين الجدول (14) نتائج معامل ارتباط بيرسون بينهما.

الجدول (14) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين محاور القيادة التحويلية والثقة في الإدارة العليا (ن=64)

الثقة في الزملاء			المؤشرات المحاور
القيمة المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	
0.001	3.650	0.421	التأثير المثالي
0.000	8.027	0.714	الدافعية الالهامية
0.000	8.731	0.743	التحفيز الفكري
0.000	9.853	0.781	الاهتماماً الفردي
0.000	11.829	0.832	اجمالي القيادة التحويلية

من خلال الجدول (14) اظهرت النتائج إن محور الاهتمام الفردي كإن الاقوى ارتباطاً بمحور الثقة في الزملاء بقيمة ارتباط بلغت (0.781)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) بينما كإن محور التأثير المثالي الاقل ارتباطاً بمحور الثقة في الزملاء بالمقارنة مع المحاور الاخرى حيث بلغت قيمة الارتباط له (0.421)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وبشكل عام اظهرت النتائج إن هناك علاقة ارتباط قوية لأجمالي محاور القيادة التحويلية بالثقة في الزملاء بقيمة ارتباط بلغت (0.832)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الرئيسية الاولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد الثقة التنظيمية في المجتمع محل البحث.

بعد التأكد من قبول الفرضيات الثلاثة الفرعية تم تفحص العلاقة بين محاور القيادة التحويلية ومحاور الثقة التنظيمية وذلك من اجل اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى حيث تظهر النتائج المبينة في الجدول (15) علاقة الارتباط بين محاور القيادة التحويلية ومحاور الثقة التنظيمية

الجدول (15) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين محاور القيادة التحويلية ومحاور الثقة التنظيمية مجتمعة (ن=64)

الثقة التنظيمية			المؤشرات المحاور
القيمة المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	
0.000	11.226	0.819	القيادة التحويلية

يتبين من الجدول (15) إن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية مرتفعة بين محاور القيادة التحويلية مجتمعة ومحاور الثقة التنظيمية مجتمعة حيث اظهرت النتائج إن معامل الارتباط كان (0.819) وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى

1- علاقات التأثير بين متغيرات البحث

خصصت معلومات هذا الجزء للتحقق من صحة فرضية البحث الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في ابعاد الثقة التنظيمية) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها حيث استخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط لبيان اثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (الثقة التنظيمية). من اجل الوقوف على صحة الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الثقة في الإدارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية) تم الاستعانة بمخرجات الإنحدار الخطي البسيط وكما في الجدول التالي:

الجدول (16) المؤشرات الاحصائية لأثر ابعاد القيادة التحويلية في الثقة في الإدارة العليا (ن=64)

المؤشرات المحاور	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة ثابت الميل (β)	مستوى الدلالة Sig.
التأثير المثالي	41.359	0.400	0.633	دال عند مستوى 1%
الدافعية الالهامية	18.681	0.232	0.481	دال عند مستوى 1%
التحفيز الفكري	4.343	0.048	0.218	دال عند مستوى 5%
الاهتمام الفردي	15.107	0.196	0.443	دال عند مستوى 1%
اجمالي القيادة التحويلية	15.344	0.198	0.445	دال عند مستوى 1%

يتضح من الجدول (16) إن محور التأثير المثالي كان اكثر المحاور تأثيراً في تحقيق الثقة في الإدارة العليا اذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (41.359) ودالة احصائياً بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.400) اي إن محور التأثير المثالي يفسر ما مقداره (40%) من التباين الحاصل في تحقيق الثقة في الإدارة العليا، وقيمة معامل

الإنحدار هي (0.633) وهذا يشير إلى إن تغيير مقداره (1) في قيمة محور التأثير المثالي يؤدي إلى تغيير مقداره (0.633) في الثقة في الإدارة العليا بينما جاء محور التحفيز الفكري اقل المحاور تأثيراً في الثقة في الإدارة العليا حيث كانت قيمة (F) المحسوبة هي (4.343) وعند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) وقيمة معامل التحديد هي (0.048)، وقيمة معامل الإنحدار (0.218)، أما إجمالي محاور القيادة التحويلية فكان قيمه (F) المحسوبة هي (15.344) ودالة احصائياً بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.198)، كما كانت قيمة معامل الإنحدار هي (0.445)، وعليه يتضح من النتائج السابقة إن المحاور الأربعة للقيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة كان لها تأثيراً إيجابياً كبيراً في محور الثقة في الإدارة العليا وبمستوى دلالة معنوية عالية وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على الثقة في الرئيس المباشر كأحد أبعاد الثقة التنظيمية) تم الاستعانة بمخرجات الإنحدار الخطي البسيط وكما في الجدول (17).

الجدول (17) المؤشرات الاحصائية لأثر ابعاد القيادة التحويلية في الثقة في الرئيس المباشر (ن=64)

مستوى الدلالة Sig.	قيمة ثابت الميل (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	المؤشرات المحاور
دال عند مستوى 1%	0.366	0.134	9.569	التأثير المثالي
دال عند مستوى 1%	0.648	0.420	44.955	الدافعية الإلهامية
دال عند مستوى 1%	0.667	0.445	49.698	التحفيز الفكري
دال عند مستوى 1%	0.720	0.518	66.671	الاهتمام الفردي
دال عند مستوى 1%	0.756	0.572	82.732	إجمالي القيادة التحويلية

يتضح من الجدول (17) إن محور الاهتمام الفردي كان أكثر المحاور تأثيراً في تحقيق الثقة في الرئيس المباشر إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (66.671) ودالة احصائياً بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.518) أي إن محور الاهتمام الفردي يفسر ما مقداره (51%) من التباين الحاصل في تحقيق الثقة في الرئيس المباشر، وقيمة معامل الإنحدار هي (0.720) وهذا يشير إلى إن تغيير مقداره (1) في قيمة محور الاهتمام الفردي يؤدي إلى تغيير مقداره (0.720) في الثقة في الرئيس المباشر بينما جاء محور التأثير المثالي اقل المحاور تأثيراً في الثقة في الرئيس المباشر حيث كانت قيمة (F) المحسوبة هي (9.569) ودالة احصائياً بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد هي (0.134)، وقيمة معامل الإنحدار هي (0.366) أما إجمالي محاور القيادة التحويلية فكان قيمه (F) المحسوبة لها هي (82.732) وعند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد لها (0.572)، كما كانت قيمة معامل الإنحدار هي (0.756) وعليه يتضح من النتائج السابقة إن المحاور الأربعة للقيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة كان لها تأثيراً إيجابياً كبيراً في محور الثقة في الرئيس المباشر وبمستوى دلالة معنوية عالية وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

لبيان صحة الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على الثقة في الزملاء كأحد أبعاد الثقة التنظيمية) تم الاستعانة بمخرجات الإنحدار الخطي البسيط المبينة في الجدول (18).

الجدول (18) المؤشرات الاحصائية لأثر ابعاد القيادة التحويلية في الثقة في الزملاء (ن=64)

المؤشرات المحاور	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	قيمة ثابت الميل(β)	مستوى الدلالة Sig.
التأثير المثالي	13.320	0.177	0.421	دال عند مستوى 1%
الدافعية الالهامية	64.439	0.510	0.714	دال عند مستوى 1%
التحفيز الفكري	76.225	0.551	0.743	دال عند مستوى 1%
الاهتمام الفردي	97.077	0.610	0.781	دال عند مستوى 1%
اجمالي القيادة التحويلية	139.926	0.693	0.832	دال عند مستوى 1%

يظهر من خلال الجدول (18) إن محور الاهتمام الفردي كان أكثر المحاور تأثيراً في تحقيق الثقة في الرئيس المباشر إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (97.077) ودالة احصائياً بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.610) أي إن محور الاهتمام الفردي يفسر ما مقداره (61%) من التباين الحاصل في تحقيق الثقة في الزملاء، وقيمة معامل الإنحدار هي (0.781) وهذا يشير إلى إن تغيير مقداره (1) في قيمة محور الاهتمام الفردي يؤدي إلى تغيير مقداره (0.781) في الثقة في الزملاء بينما جاء محور التأثير المثالي اقل المحاور تأثيراً في الثقة في الزملاء حيث كانت قيمه (F) المحسوبة هي (13.320) ودالة احصائياً بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد هي (0.177)، وقيمة معامل الإنحدار هي (0.421) اما اجمالي محاور القيادة التحويلية فكان قيمه (F) المحسوبة لها هي (139.926) وعند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد لها (0.693)، كما كانت قيمة معامل الإنحدار هي (0.832) وعليه يتضح من النتائج السابقة إن المحاور الاربعة للقيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة كان لها تأثيراً ايجابياً كبير في محور الثقة في الزملاء وبمستوى دلالة عالية وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ومن اجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في ابعاد الثقة التنظيمية) تم قياس مستوى التأثير لمحاور القيادة التحويلية في محاور الثقة التنظيمية مجتمعة كما هو واضح في الجدول (19).

الجدول (19) المؤشرات الاحصائية لأثر متغير القيادة التحويلية في متغير الثقة التنظيمية (ن=64)

المؤشرات المحاور	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	قيمة ثابت الميل(β)	مستوى الدلالة Sig.
القيادة التحويلية	126.034	0.670	0.819	دال عند مستوى 1%

من الجدول (19) يتبين إن قيمة (f) المحسوبة كانت (126.034) وهي دالة احصائياً بمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) كما بينت إن معامل التحديد كانت قيمته (0.670) أي إن محاور القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (67%) من التباين الحاصل في تحقيق الثقة التنظيمية مجتمعة، كما اظهرت النتائج إن قيمة (β) كانت (0.819) وهذا يشير إلى إن تغيير مقداره (1) في قيمة القيادة التحويلية يؤدي إلى تغيير مقداره (0.819) في الثقة التنظيمية وبهذا فإن محاور متغير القيادة التحويلية كان له اثر ايجابي كبير في تحقيق محاور متغير الثقة التنظيمية مجتمعة وبمستوى معنوية عالية وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع: - الاستنتاجات والتوصيات

خصص هذا المبحث لتناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث وهي كما يأتي:

أولاً: - الاستنتاجات

- 1- تعطي الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة اهتماماً كبيراً لأسلوب القيادة التحويلية بأبعاده الاربعة ادراكاً منها بأهمية ابعادها في تحقيق الثقة التنظيمية.
- 2- تهتم الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة بتحقيق الاهتمام الفردي يليه التحفيز الفكري يليه الدافعية الالهامية فالتأثير المثالي مما يعكس اهمية تلك المحاور وفق تسلسلها في تحقيق نجاح المنظمة في بيئتها التنافسية واستمرارها من وجهة نظر عينة البحث.
- 3- تدرك الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة اهمية استخدام القائد التحويلي للاهتمام الفردي والتحفيز الفكري في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال:
 - أ- استماع المديرين باهتماماً لآراء مرؤوسيهم ويحترمون قناعاتهم.
 - ب- اهتماماً المديرين بتنمية القدرات الفكرية والمعرفية للمرؤوسين.
- 4- تهتم الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة بتحقيق الثقة في الرئيس المباشر أولاً يليه الثقة في الادارة العليا فالثقة في الزملاء مما يعكس اهمية تلك المحاور وفق تسلسلها في تحقيق نجاح المنظمة واستمرارها في بيئتها التنافسية.
- 5- اثبتت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية واثر معنوي بين ابعاد القيادة التحويلية والثقة بالادارة العليا كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.
- 6- اتضح إن القيادة الادارية استخدمت التأثير المثالي يليه الدافعية الالهامية يليه الاهتمام الفردي فالتحفيز الفكري في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة لتحقيق الثقة بالادارة العليا.
- 7- اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة قوية واثر معنوي بين ابعاد القيادة التحويلية والثقة في الرئيس المباشر كأحد ابعاد الثقة التنظيمية.
- 8- يتضح من النتائج إن القيادة الادارية استخدمت الاهتمام الفردي يليه التحفيز الفكري يليه الدافعية الالهامية فالتأثير المثالي في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة لتحقيق الثقة في الرئيس المباشر.
- 9- تبين من خلال النتائج البحث وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية واثر معنوي بين ابعاد القيادة التحويلية والثقة في الزملاء.
- 10- يتضح إن القيادة الادارية استخدمت الاهتمام الفردي يليه التحفيز الفكري يليه الدافعية الالهامية فالتأثير المثالي في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة لتحقيق الثقة في الزملاء.
- 11- كما اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد الثقة التنظيمية مجتمعة وهذا يعني إن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يزيد من مستوى الثقة التنظيمية في الشركة المبحوثة.

ثانياً:- التوصيات

- 1- ضرورة التركيز على محاور القيادة التحويلية بأبعاده الاربعة لما لها من دور في تعزيز وبناء الثقة التنظيمية.
- 2- الاستمرار في تعزيز محور الاهتمام الفردي لدى القادة العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة لما له من دور في بناء وتطوير الثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة المبحوثة.
- 3- التركيز على تعزيز وتدعيم بعد التأثير المثالي وذلك من خلال قيام القادة العاملين بالتصرف كنماذج يسعى العاملين في الشركة المبحوثة على محاكاته وذلك من خلال قيامهم بالتالي:-
 - أ- العمل على حث رؤوسهم على اتباع قيم ومعتقدات هامة.
 - ب- بيان اهمية الثقة المتبادلة للتغلب على المشاكل والصعوبات.
- 4- العمل على إعادة النظر في أساليب و برامج الدافعية الالهامية التي يتبعها القادة العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة بما يسهم في بناء ثقافة داعمة للثقة التنظيمية وذلك من خلال التالي:-
 - أ- ابداء القادة العاملين في الشركة المبحوثة تقّتهم برؤوسهم بتحقيق الاهداف.
 - ب- قيام القادة العاملين في الشركة المبحوثة على اثارة روح الحماس لدى رؤوسهم لتحقيق اكثر مما كانوا يتوقعون.
- 5- تعزيز اهتماماً القادة العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبي بالتحفيز الفكري للعاملين باعتباره من الابعاد المهمة في تحقيق الثقة التنظيمية وخصوصا (الثقة في الزملاء والثقة في الرئيس المباشر) وذلك من خلال الاتي:-
 - أ- قيام القادة العاملين بتشجيع رؤوسهم على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة.
 - ب- اهتماماً القادة العاملين بتشجيع رؤوسهم على التفكير غير التقليدي لحل المشاكل التقليدية.
- 6- تعزيز اهتماماً القادة العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة ببعده الثقة في الزملاء وبما يحقق الغايات والاهداف المشتركة وذلك من خلال التالي:-
 - أ- حث العاملين على التعامل مع مشاكل زملائهم في العمل وكنها مشاكلهم الخاصة.
 - ب- تعزيز مهارات العاملين في الشركة المبحوثة بما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة بينهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم.
- 7- التركيز على الثقة في الادارة العليا في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة اذا ما اريد النجاح للمنظمة في تحقيق اهدافها بكفاءة وذلك من خلال الاتي:-
 - أ- اهتماماً الادارة العليا بمساعدة رؤوسها على الاحساس بمعنى وقيمة الوظائف التي يؤديها.
 - ب- اهتماماً الادارة العليا بتقديم الدعم لكل العاملين عندما تكون هناك حاجة لذلك.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:-

- 1- الطائي، رنا ناصر، (2007)، ((الإنمات القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في القطاع الصناعي المختلط)) رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
- 2- الكعبي، حميد سالم، (2013)، ((دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الاعمار والاسكان))، مجلة كلية الراءدين الجامعة للعلوم، ع 32.
- 3- الحوامدة، نضال صالح، (2004)، ((العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي، الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية))، مجلة العلوم الادارية، جامعة مؤتة، الاردن.
- 4- العصيمي، عايد بن عبد الله، (2015)، ((اثر القيادة التحولية على مدى توفر صفات فريق العمل الفعال في الاجهزة الحكومية))، مجلة العلوم الادارية، مسقط - سلطنة عمان، ع 140.
- 5- عبد الله، نبيان مصطفى، (2016)، ((اثر الثقة التنظيمية على الاتصالات الادارية دراسة تطبيقية على رئاسة جامعة بوليتكنيك السلبيمانية)) رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
- 6- صديق، محمد جلال، (2006)، ((اثر ادراك الثقة على العاملين لإدارة المعرفة في البنوك المصرفية المصرية))، مجلة كلية التجارة، جامعة الازهر، ع 3.

ثانياً:المصادر الاجنبية:-

- 1-Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002), "Developing potential across a full range" Leadership cases on transactional and transformation leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 2-Aronson, E. (2001), "Integrating leadership styles and ethical perspectives ",Canadian Journal of Administrative Sciences Vol.(7) No. (4), pp(244-256) .
- 3-Burns, J. M. (1978),"Leadership", New York: Harper and Row.
- 4-Bass, B. M. (1985), "Leadership and performance beyond expectations",New York: The Free Press Vol. (25) No (3), PP:(481-484)
- 5-Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994b), "Transformational leadership and organizational culture", International Journal of Public Administration, Vol. (17) No. (4), pp(541-554).
- 6-Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior". Leadership Quarterly, Vol. (10) No. (2), pp 181- 218.
- 7-Blomqvist , K. & Stahle , P. (1999). Building Organizational Trust , Telecom Business Research Center ,Lappeenranta University of Technology and Sonera Research, Finland .
- 8-Bass, B. M., (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. (8) No. (1), p (9 - 32)

- 9– Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1990), ("Transformational leadership development" Manual for the multifactor leadership questionnaire), Paolo, California: Consulting Psychologist Press.
- 10– Dirk ,K.T., & Ferrin, (2002) ("Trust in Leadership" Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices), Journal of Applied psychology Vol (87),No (23).
- 11– Devanna, M.A.,&Tichy,N.M.,(1990) "the Transformational leadership",2th/ ed john wiley & sons inc.
- 12– Yonnette, H.S.,(2016)" The Merits of Trust in Transformational Leadership" Walden University, <http://scholarworks.waldenu.edu>.
- 13– Gillespie, N., & Mann, L. ,(2000),(" The building blocks of trust": shared values in predicting team members' trust in their leaders), Journal of Managerial Psychology, Vol (19), No.(11) ,p p (588–607).
- 14– Gill, R. N., & Pitt, D. C., (1999). "Leadership and organizations for the new millennium", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. (5) No. (46), p (1–5)
- 15– Hellriegel D., Slocum J.W. and Woodman R.W. (1992)" Organizational behavior" 6th Edition. St. Paul: West Publishing.
- 16– Roger J.Givens,(2008), "Transformational Leadership The Impact on Organizational and Personal Outcomes" Emerging Leadership Journeys, Vol.(1) No. (1), pp.(4–24)
- 17– Krishnan, V. R., (2002)," Transformational leadership and value system congruence", International Journal of Value–Based Management, Vol. (15) No (1), PP:(19–33).
- 18– Pillai , C.A., and Williams , E.C.,(1999) , "Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership", Journal of Management Vol.(25), No(6).
- 19– Schwepker JR., C., & Good, D. (2010). Transformational Leadership and Its Impact on Sales Force Moral Judgment. Journal of Personal Selling & Sales Management Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol(30),No(4), 299, 299–318.
- 20– Straiter, K. L.,(2005)." The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment", International Journal of Leadership Studies, Vol.(13), No(1) , pp.(86–101).

بسم الله الرحمن الرحيم

م /إنموذج استبانة بحث

جامعة الفرات الاوسط التقنية/ الكلية التقنية الادارية كوفة

قسم تقنيات ادارة الاعمال

السيدة/.....

تحية طيبة

بين ايديكم استبانة حول البحث الموسوم **أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة**، ويتوقف نجاح هذا البحث على تعاونكم في الاجابة بدقة وموضوعية عن جميع فقرات هذه الاستبانة، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علما إن البيانات المدونة سنستخدم لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل مع اجابتم بسرية.

شاكرا تعاونكم معنا...

الباحث

م.م. منذر عباس شعلاين

م/ صدق استمارة الاستبانة

جامعة الفرات الاوسط التقنية/ الكلية التقنية الادارية كوفة
قسم تقنيات ادارة الاعمال

حضرة الأستاذ الفاضل.....المحترم

تماشياً مع السياقات العلمية الخاصة باختبارات أداة الدراسة بين أيديكم استمارة الاستبانة التي هي جزء من متطلبات استكمال بحثنا الموسوم (أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة) يرجى التفضل بإبداء آرائكم حول الاستبانة والأبعاد والفقرات التي تدرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية .

ولكم خالص الشكر والتقدير ...

الباحث

م.م. منذر عباس شعلاين

إنموذج الاستبانة

الجزء الاول: البيانات الشخصية

وضع إشارة (□) أمام الاختيار المناسب:-

أولاً:- النوع

1- () ذكر

2- () إنثى

ثانياً:- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

1- () أقل من 5 سنوات.

2- () من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات.

3- () 10 سنوات فاكثر.

ثالثاً:- المؤهل التعليمي:

1- () دبلوم فأقل

2- () بكالوريوس

3- () دراسات عليا

رابعاً:- المستوى الوظيفي

1- () ادارة عليا

2- () ادارة وسطى

3- () ادارة دنيا

الجزء الثاني:- محاور الدراسة

المحور الاول:- القيادة التحويلية :- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف القيادة التحويلية يرجى وضع

علامة (□) امام كل من العبارات الآتية بحيث تبين مدى موافقتك عليها.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
أ- التأثير المثالي						
1	يحث المدبرون مرؤوسهم على اتباع قيم ومعتقدات هامة					
2	يبين المدبرون اهمية الثقة المتبادلة للتغلب على المشاكل والصعوبات					
3	يتجاوز المدبرون مصالحهم الذاتية بهدف تحقيق مصلحة عامة					
4	يمتلك المدبرون القدرة على اقناع مرؤوسهم لزيادة حماسهم في العمل					
5	يركز المدبرون على اهمية إن يكون لمرؤوسهم فهم مشترك لرسالة واهداف المنظمة					
ب- الدافعية الالهامية						
1	يبيد المدبرون ثقتهم بمرؤوسهم بتحقيق الاهداف					
2	يعمل المدبرون على اشارة روح الحماس لدى مرؤوسهم لتحقيق اكثر مما كانوا يتوقعون					
3	يعمل المدبرون على توفير احساس جماعي بالمهام الادارية					
4	يشجع المدبرون على استثمار الطاقات الجديدة بما يفيد صالح المنظمة					
5	يهتم المدبرون بتحفيز مرؤوسهم لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة					
ج- التحفيز الفكري						
1	يهتم المدبرون بتنمية القدرات الفكرية والمعرفية للمرؤوسين					
2	يشجع المدبرون مرؤوسهم على اكتشاف حلول					

					للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة
					3 يشجع المدبرون مرؤوسيهم على التفكير غير التقليدي لحل المشاكل التقليدية
					4 يحفز المدبرون مرؤوسيهم على التعبير عن افكارهم بثقة عالية
					5 يقترح المدبرون طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل
د- الاهتمام الفردي					
					1 يبدي المدبرون اهتماماً شخصياً لمشاكل مرؤوسيهم ويسعون لحلها
					2 يستمع المدبرون باهتماماً لآراء مرؤوسيهم ويحترمون قناعاتهم
					3 يسعى المدبرون لتنمية وتطوير نقاط القوة لمرؤوسيهم
					4 يعطي المدبرون وقتاً كافياً لتعليم مرؤوسيهم وتدريبهم
					5 يعبر المدبرون عن تقديرهم لمرؤوسهم عندما ينجزون عملاً جيداً

المحور الثاني:- الثقة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف الثقة التنظيمية يرجى وضع علامة (□) امام كل من العبارات الآتية بحيث تبين مدى موافقتك عليها.

ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
أ- الثقة في الادارة العليا						
1	تهتم الادارة العليا بمساعدة مرؤوسيهما على الاحساس بمعنى وقيمة الوظائف التي يؤديها					
2	تهتم الادارة العليا بتقديم الدعم لكل العاملين عندما تكون هناك حاجة لذلك					
3	تهتم الادارة العليا بمراعاة المصالح العامة للمنظمة في جميع تصرفاتها وقراراتها					
4	تحرص الادارة العليا على تطابق اقوالها مع اعمالها					
5	تعمل الادارة العليا على مراعاة العدالة في التعامل مع العاملين					
ب- الثقة في الرئيس المباشر						
1	يشعر العاملين بثقة كاملة بمهارات واخلاقيات رئيسهم المباشر					
2	يبدي الرئيس المباشر اهتماماً بدرجة كبيرة باحتياجات					

					مروسيه الشخصية والوظيفية
					3 يشعر العاملین بثقة كاملة بوعود رئيسهم المباشر
					4 يشعر العاملین بأن رئيسهم المباشر مهتم جداً بكل ما يحقق صالحهم بالعمل
					5 يشعر العاملین بأن رئيسهم المباشر لديه القدرة في إنجاز مهامه ومسئوليته
ج- الثقة في الزملاء					
					1 يتعامل زملائي في العمل مع مشاكلي التي أوجهها وكأنها مشاكلهم الخاصة
					2 اشعر بأن زملائي حريصون على مصالحهم في العمل
					3 يمتلك زملائي مهارات ومعارف متنوعة يمكن إن اعتمد عليهم في إنجاز المهام
					4 اعمل على حل المشاكل واداء الاعمال من خلال تبادل المعلومات مع زملائي
					5 زملائي يقدمون لي العون والارشاد بعيداً عن الاعتبارات المادية والمعنوية