

## "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية"

(دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة)

إعداد الباحثة:

أميرة حاتم الحارثي

إشراف:

د. أريج عبد الرحمن الشماسي

1444هـ



### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة وهي (جمعية نماء الأهلية، جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية، جمعية الشقائق بجدة)، وتفرع عن ذلك عدداً من الأهداف الفرعية والمتمثلة في معرفة درجة ممارسة القيادة الداعمة بأبعادها (تمكين العاملين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بجدة، وكشف مستوى الثقة التنظيمية لديهم، والتثبت من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة). واعتمدت هذه الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي)، وكانت عينة الدراسة العشوائية البسيطة تبلغ (218) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500) عامل وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ عدد الردود (241) وبعد فحصها تم استبعاد (10) ردود غير صالحة للتحليل، مما يقتضي أن (231) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي.

وجاءت أبرز النتائج بوجود دور للقيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (0,000)، وأن درجة ممارسة القيادة الداعمة في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي قدره (4.21 من 5,00) ووزن نسبي قدره (84.2%)، ومستوى الثقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (4.17 من 5,00) ووزن نسبي قدره (83.4%)، كما توجد فروق حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث، وبتغيير المؤهل الدراسي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير. وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في ممارسة الدعم القيادي وتبني أبعاده في المنظمات غير الربحية؛ مما يجعل بيئة العمل متلاحمة وتسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الداعمة\_ التمكين\_ الدفع الإلهامي\_ عدالة المعاملة\_ الثقة التنظيمية

### مقدمة الدراسة:

فمنذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية احتلت القيادة فيها اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف المشاريع الفكرية واتجاهاتهم، بدءاً بأول التجمعات البسيطة والبدائية، ومروراً بالعديد من التحولات والتغيرات، لمختلف النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والثقافية، وانتهاءً لمرحلة المجتمع العلمية "المجتمع ما بعد الصناعي" المتصفة بالتعقيد والتشابك البنائي والوظيفي، فشهدت وعي جديد وإدراك مختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التقدم والتطور والتنمية على مختلف الأنساق. إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على نشر روح التعاون بين العاملين وتدرج أهمية التعرف على شخصياتهم ورغباتهم ورفع معنوياتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق، لذلك نجد في الدراسات السابقة أن أسلوب القيادة الداعمة يعمل على تطوير واستمرار المؤسسة، من خلال التركيز على سلوك القائد الإيجابي وتأثيره على سلوك العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، وإلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم، إن القيادة الداعمة تعتبر مجموعة من الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين، والقائد له الدور الأكبر في تعزيز روح التعاون ومدى قدرته على إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال في جو ملائم وفعال، فكل هذه السلوكيات التي يتحلى بها القائد الداعم تعمل على زرع وتعزيز روح الثقة داخل المنظمة. (جمال الدين، 2019) يؤكد (بو ذراع، 2016) على أن الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تحرص أي منظمة على توفرها للعاملين لديها لارتباطها بالكثير من المخرجات التنظيمية الإيجابية منها كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، وتأثيرها الإيجابي المباشر على سلوك العاملين في المنظمة، فهي

تحقق لهم استقرار عاطفي كبير، بعكس انخفاض الثقة في المنظمة الذي يؤدي إلى اختفاء قيم ودوافع الآخرين وزيادة السلوك الدفاعي والعدواني. (جمال الدين، 2019).

أن للقطاع الغير ربحي أهمية ودور فعال في دعم برامج التنمية الاقتصادية والمجتمعية وفي تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث يعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومة، فقد اهتمت الرؤية الوطنية 2030 بالقطاع الغير ربحي وأكدت على مساهمته في تحقيق التنمية الوطنية، وذكرت الرؤية زيادة نسبة مساهمة المنظمات غير الربحية في الناتج المحلي الإجمالي من 0.2% إلى 0.6%. (رؤية المملكة العربية السعودية 2030).

الامر الذي يجعل أهمية لتطوير أثر هذا القطاع بدءً بتطوير الأنظمة اللازمة، وتوفير مصادر تمويل مستدامة للمنظمات غير الربحية، وتدريب الموظفين في هذا القطاع مع تشجيع المتطوعين للعمل فيه، وتمكين المنظمات والجمعيات غير الربحية من استقطاب أفضل الكفاءات لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والقيادية. (رؤية 2030)

وبذلك تهدف الدراسة الحالية الى دراسة دور القيادة الداعمة كمتغير مستقل في تعزيز الثقة التنظيمية كمتغير تابع للدراسة الحالية وتطبيقها على ثلاث منظمات غير ربحية بمحافظة جدة.

#### مشكلة الدراسة

يعد العنصر البشري أحد أهم المحاور الأساسية التي يُهتم لدراساتها سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية، وأهم الموارد في المنظمات هي الموارد البشرية لفعاليتها في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة، مما يفرض على إدارة المنظمة تهيئه المناخ التنظيمي السليم لهم، فتعزيز الثقة التنظيمية في الأفراد العاملين يعد من أهم مقومات كفاءة المناخ التنظيمي لتحقيق وفاء العاملين والتزامهم لمنظماتهم.

أن الثقة التنظيمية تعد في الوقت الراهن من العوامل الرئيسة في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، وتهتم المؤسسات كثيراً بتعزيزها للعاملين فيها، وبذلك تعتبر الطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه ذات دور هام في التأثير على مستويات الثقة التنظيمية لدى العاملين، وأن نجاح القائد مرتبط على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر على مرؤوسيه، فالقائد له دور كبير في تعزيز روح التعاون والقدرة على إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بفعالية باستخدام إحدى أنماط سلوك القائد الأربعة التي من بينها نمط القيادة الداعمة. (لبوادة، 2018)

ولقد أولت الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030 اهتماماً كبيراً بالمنظمات غير الربحية، لما لها من الأثار الاقتصادية والمجتمعية والتنموية الكبيرة فهي تسعى لتقوية هذا القطاع وتعظيم أثره، والحث على تمويله بصورة مستدامة، والعمل على تمكين هذه المنظمات من استقطاب أفضل الكفاءات والقادة لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية.

ومن خلال عمل الباحث (عمل تطوعي) في مجال المنظمات غير الربحية وجد ضرورة تسليط الضوء على مدى أهمية أبعاد القيادة الداعمة في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، وبالتالي تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية في محافظة جدة؟

تساؤلات الدراسة

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين-الدفع الإلهامي-عدالة المعاملة) في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة؟

### التساؤلات الفرعية:

ما درجة ممارسه القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين- الدفع الإلهامي- عدالة المعاملة) لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة؟

ما مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو: التعرف على دور القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين- الدفع الإلهامي- عدالة المعاملة) في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة.

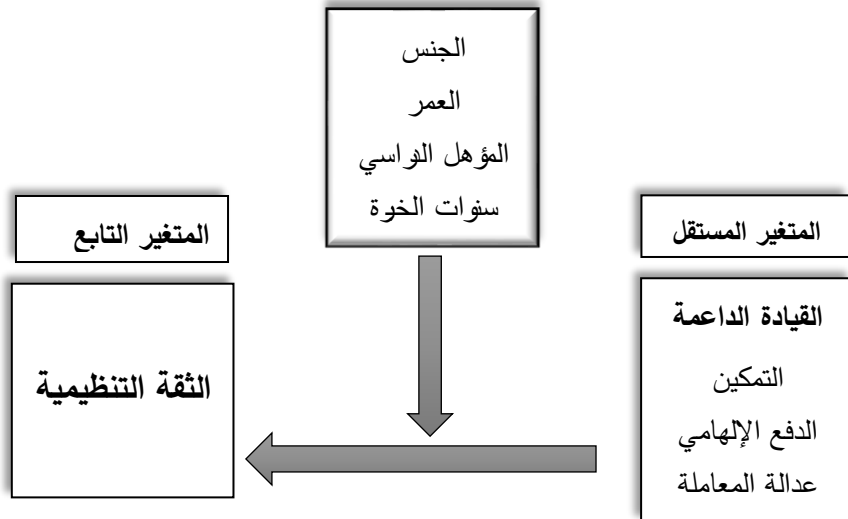
يندرج تحت هذا الهدف أهداف أخرى فرعية:

التعرف على درجة ممارسة القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين- الدفع الإلهامي- عدالة المعاملة) لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة.

الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة.

التثبت من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

(نموذج الدراسة)



(أهمية الدراسة)

الأهمية النظرية:

إن قلة الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية دفعت الباحثة للبحث في هذين المتغيرين خصوصاً مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري الحديث، فجاءت هذه الدراسة بمتغيراتها لتفتح المجال للمزيد من الدراسات والتعمق

والمعالجة، وإن من أهم ما يميز هذه الدراسة هو بحث هذين المتغيرين في المنظمات غير الربحية وبما يخدم تحقيق أهداف رؤية 2030 التي تحث على الاهتمام بالعنصر البشري وذلك لا يكون إلا بقيادة دافعة وملهمة وداعمة.  
**الأهمية التطبيقية:**

تبرز الدراسة أهمية القيادة الداعمة لدى الموظفين في المنظمات غير الربحية وبالأخص بمحافظة جدة، كما تتطرق أهمية الموضوع بالنسبة للمنظمات غير الربحية حيث أولت حكومة خادم الحرمين الشريفين اهتماماً كبيراً بالقطاع الثالث غير الربحي، الذي يتكون من الجمعيات الخيرية والتعاونية، من تطوير العمل التطوعي، والقطاع غير الربحي وجعلت هذا القطاع ركيزة في "رؤية 2030"، واعتمدت عليه في تطوير الدولة، وسيكون لنتائج هذه الدراسة وتوصياتها أهمية في رفع معدل القيادة الداعمة مما يساعد في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية، وأيضاً يتوقع أن تُفيد في تزويد المسؤولين في المنظمات غير الربحية بمدى مساهمة القيادة الداعمة لتعزيز الثقة التنظيمية لتكون منطلقاً لبرامج التدريب والتطوير المستقبلية لقيادة المنظمات غير الربحية، وبالتالي التأثير إيجابياً على أداء العاملين وتحسين خدمات المنظمات والجمعيات غير الربحية وهذا بدوره يعمل على رضا المستفيدين من خدمات هذه المنظمات.  
**حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية.  
الحدود المكانية: سوف تطبق على العاملين في المنظمات غير الربحية بمدينة جدة وهي: جمعية نماء الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية، جمعية الشقائق بجدة.  
الحدود الزمانية: سوف تُطبق في الفترة ما بين 1443هـ - 1444هـ.  
الحدود البشرية: سيتم تطبيقها على عينة عشوائية من العاملين في الثلاث منظمات الغير الربحية بجدة.  
**مصطلحات الدراسة:**

**القيادة الداعمة:** القيادة الداعمة هي عملية تنمية العالقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبتفهم روح الحماس، والتمكين التنظيمي من خلال إشراك العمال في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الإبداعي الابتكاري. (بوعلام، 2017)  
ويرى "غرين ليف Greenleaf" بأن القائد الخادم هو شخص لديه إحساس داخلي طبيعي بالرغبة في خدمة الآخرين. (دهليز، وغالي، 2018)

**التعريف الاجرائي للقيادة الداعمة:** هي أن يخلق القائد الداعم بيئة عمل تنظيمية تعزز فيها الاحترام والثقة والتعاون والدعم العاطفي والاهتمام بمتطلبات وتفضيلات الموظفين بحيث تعود بالفائدة على الموظفين والمنظمة.  
**التمكين:** يعرف التمكين بأنه عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة (الظاهر، 2017)  
**التعريف الاجرائي للتمكين:** هو حرية الفرد في تحمل المسؤولية للأعمال التي يقوم بها دون رقابة صارمة مما يساعده في إظهار أقصى إمكانياته ومواهبه بشكل أفضل.

**الدفع الإلهامي:** هذا النوع من السلوك للقادة يركز على أهمية وضع القادة لتوقعات عالية لمروسيهم، تبعث فيهم الإلهام والتحفيز من خلال توفير التحدي للمروسيين حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة لمنظمتهم. (جمال الدين، 2019)

**التعريف الاجرائي للدفع الالهامي:** هو تحفيز العاملين عن طريق إيصال القائد توقعاته العالية لهم، من خلال تصرفات وسلوكيات القائد التي بدورها تثير في العاملين حب التحدي مع تغليب روح الجماعة بينهم.  
**عدالة المعاملة:** تعتبر عدالة المعاملة امتداداً لعدالة الاجراءات بحيث تعبر عن درجة إحساس الموظفين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يعاملون بها من قبل الادارة (أبو شاويش، 2013).  
**التعريف الاجرائي لعدالة المعاملة:** هي أسلوب تعامل إدارة وقادات المنظمة مع موظفيها بالعدل بحيث يؤدي هذا الأسلوب الى إحساس الفرد بمشاعر إيجابية تجاه الإدارة وقادات المنظمة التي يعمل بها.  
**الثقة التنظيمية:**

لها تعريفات عدة نذكر بعضها: "هي إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد اتجاه المنظمة" (كاظم، 2014).  
عبارة عن مشاعر إيجابية وصادقة يحملها المرؤوسين اتجاه المنظمة التي يعملون بها مرتبطة بالممارسات والسلوكيات التي تتبناها المنظمة والتي تؤكد على الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية والبعد عن كل ما يضر بمصالح الجميع. (النويقة، 2013، ص 166)  
**التعريف الاجرائي للثقة التنظيمية:** هي مجموعة من المعتقدات والقيم والتوقعات والمشاعر الإيجابية التي يحملها العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، المرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ملتزمة فيها بالمعايير الأخلاقية العامة التي تقود الى تحقيق أهداف المنظمة.

#### (الإطار النظري)

**أولاً: مفهوم القيادة الداعمة وأهميتها.**

تعد القيادة الداعمة عملية للتأثير على المرؤوسين اعتماداً على مشاركة وتنمية قدراتهم الذاتية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا فإن القيادة الداعمة تساهم في عملية دعم السلوكيات الإيجابية لدى العاملين التي تمكن القادة وتساعدهم في تطبيق سلوكيات القيادة الداعمة مع المرؤوسين، لذا فإنه يمكن تعريف القيادة الداعمة تتعلق بسلوك القائد تجاه المرؤوسين إيجابي، حيث يكون ودوداً حليماً ويهتم بالعلاقات الاجتماعية مع التابعين ويراعي ظروفهم، لذلك فإن نظرية المسار إلى الهدف أن القيادة لها تأثير إيجابي على رضى المرؤوسين (مقابلة، 2011م: 153)، لذا فإن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة، ترى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يقوموا بأعمالهم بأفضل صيغة بعد أن تتاح لهم الفرصة لذلك، حيث أنه ينظر للقيادة الداعمة بشكل مقلوب بأنها تدعم المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين لذا فإن القيادة الداعمة ينطلق عملها من مستويين (علي، وعباس، 2016م: 52)

المستوى الأول: إنجاز المهام أو الأهداف التي تلبى حاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر وهو تحقيق رسالة المؤسسة ومبرر وجودها.  
المستوى الثاني: إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز. لذا فإنهم من خلال هذين المستويين فهم يعملون على تقييم الآخرين وتشجيعهم على المشاركة وتقاسم القوة والتوحيد الجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.  
ويمكن تعريف القيادة الداعمة بأنها: "عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث روح الحماس، والتمكين التنظيمي من خلال إشراك العمال في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الإبداعي الابتكاري" (البوازة، 2018، 10) كما تعرف أيضاً بأنها: "عملية التأثير على المرؤوسين اعتماداً على مشاركة وتنمية قدراتهم الذاتية في العمل وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية" (أبو زيد، د، ت: 204).

ثانياً: ممارسات القيادة الداعمة.

يمكن تحديد ممارسات القيادة الداعمة من خلال النقاط التالية:

#### 1- تحديد ووضوح والأهداف:

تعد عملية تحديد الأهداف عبارة عن وضع أهداف قابلة للقياس، وموضوعية تتسجم مع قدرة المنظمة وتكون واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين وتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأهداف بأنها: "الغايات المراد الوصول إليها، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، فالأهداف نقطة الانطلاق في التخطيط، لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية (مبارك، 2014م: 17)

#### 2- الحوافز:

وقد بين (Don Li & Evanston, 2012) تعد الحوافز المالية من الأدبيات التي تولد منطق الأجر مقابل الأداء، إذا كانت العقود تنص عليها صراحة أو ضمناً، وربط الأجر مقابل الأداء يحفز العامل لبذل جهد لا تلاحظه الشركة، وللاجر مقابل الأداء تأثير كبير على تحمل العاملين للمخاطر، وبكل تأكيد بالنسبة للإنتاج والتكلفة للعمال كما يقارنون بين الحوافز والتأمينات، يفهم من ذلك أن عملية الأجر مقابل الأداء تكون مساعد على تحفيز العاملين وإخراج أفضل ما لديهم.

#### 3- التمكين: أحتاج هنا رقم الصفحة لأنه اقتباس

لقد ذكر (Zhang, 2010) أن تعريف عملية التمكين في القيادة بأنها: "عملية تنفيذ الشروط التي تمكن من مشاركة السلطة مع العاملين عن طريق تحديد مهام ووظائف العاملين وتدعم صنع القرار بدرجة كبيرة وتعرب عن الثقة في قدرات العاملين وتزيل العقبات التي تحول دون تحقيق الأداء".

#### 4- الاتصال الفعال:

وقد بين (Nikezic & Arsovski, 2012) أنه يقصد بعملية الاتصال الفعال النقل الفعال للمعارف التي يؤثر بها القائد على شخص ما أو مجموعة أو منظمة أو مجتمع، وأن القائد يستخدم مجموعة كاملة من مهارات الاتصال والموارد للتغلب على أي تداخل أثناء إنشاء أو توصيل الرسائل التي تكون مباشرة ومحفزة وملهمة للتابعين، وتحتوي عملية اتصال القائد بمجموعة من الطبقات التي تنطوي على استخدام قاعدة عريضة من المعرفة واستراتيجية فعالة من التحدث والكتابة، واستخدامها في المواقف التنظيمية المعقدة.

#### 5- التدريب:

وقد ذكر (Janine, 2015) أنه يقصد بالتدريب هو استخدام منهج محدد يركز على مساعدة القائد عن طريق توفير الدعم للطبيعة المتغيرة للقيادة الفعالة، وأن عملية التغيرات العالمية السريعة التي جعلت العالم أكثر تعقيداً وغير قابلة للتنبؤ وأيضاً عملية قيادة المؤسسات خلال تلك التغيرات المعقدة وغير القابلة للتنبؤ وفوضوية.

ثالثاً: أبعاد القيادة الداعمة.

ذكرها بو علام (2017: 18-19) يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

#### 1- تمكين العاملين:

ويقصد بعملية تمكين العاملين عملية العمل على نقل السلطات الكافية للعاملين حتى يستطيعوا أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع العمل على عملية الدعم المباشر لقدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية، والمناخ المناسب والملائم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على الأهداف الواضحة والمعدة لذلك.



كما أن عملية التمكين تعمل على تحقيق مجموعة من الفوائد التي تتعلق بكل من العاملين والمؤسسة والتي تتمثل في النقاط التالية:  
أولاً: ما يتعلق بالعاملين:

أن عملية التمكين تساعد على زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها وللمنظمة.  
رفع مستوى أداء العاملين.

أن عملية التمكين تساعد في عملية اكتساب الخبرة والمعرفة والمهارة.

أن عملية التمكين تساعد على المحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة.

أن عملية التمكين تشعر الموظفين بأهمية الوظيفة ومعناها، وتحقيق الرضا الوظيفي.  
ثانياً: ما يتعلق بالمؤسسة:

أن عملية التمكين تساعد على زيادة الابتكار والابداع.

أن عملية التمكين تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين في المؤسسة.

ان عملية التمكين تعمل على تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية.

أن عملية التمكين تساعد المؤسسة على عملية التطوير والتجديد.

أن عملية التمكين تعمل على تحسين العلاقة بين العاملين.

## 2- التشجيع الإبداعي:

هو عملية تحرير العامل من القيد، وتشجيع العامل وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، فعملية تحفيز العاملين وتشجيعهم على المبادرات، التي تعد سمة القائد الدعم الذي يشجع المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المناقشة الصحية والشريفة، ولا تقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، ولديه القدرة على التكيف والتجديد والتجريب، كما تستطيع خلق بنية تنظيمية تتسم بالمرونة والإبداع، وتشجع العمل الجماعي، ويركز على الأداء.

## 3- الدفع الإلهامي:

بمعنى أن يتصف القائد بالحماس والاستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدي وحب الإنجاز وحب التأثير والسيطرة والأمانة فيستخدم ليمثل شعور واتجاه العاملين نحو الشعور بالانتماء التي تبرز في الكفاءة الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى العمل الدفع الإلهامي كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تحفز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية والمصادقية والإحساس بالمشاعر والحاجات وروح الدعاية.

رابعاً: عناصر القيادة الداعمة.

إن عملية القيادة الداعمة لكي تكون قيادة ناجحة لا بد من توافر مجموعة من العناصر التي ذكرت من قبل مجموع (د، ت): 231-  
232) يمكن إجمالها فيما يلي:

1- قائد يتمتع بصفات قيادية يستطيع بها أن يقوم بمجموعة من الأفراد.

2- مجموعة من الأفراد عندها استعداد للانصياع أو المساهمة في تطبيق المفاهيم القيادية.

3- نظام قيادي محدد يعمل على تحقيق أهداف المجموعة.



4- نوع الجماعة الرسمية أو غير رسمية لكل أسلوبه ومنهجه.

5- دوافع القيادة، دوافع اقتصادية، حسب السيطرة أو رغبة في تحقيق الجهد الشخصي.

خامساً: مصادر القيادة الداعمة.

حدد كلالده (2008م: 234-235) مصادر للقيادة الداعمة يمكن إجمالها فيما يلي:

- مصدر الخبرة والمهارة: حيث أنه يتميز القائد بالمهارة والخبرة الواسعة لأنه يعطي ثقة التابعين بقائدهم.

- مصدر منح التقدير المالي: يكن لدى القائد القدرة على صنع القرار المالي حيث يكافئ من يقوم بالعمل.

- مصدر التأثير النابع من الاحترام: وتكون قواعد النزاهة الشخصية وكبر السن ثم الأقدمية.

- السلطة النظامية: وهو التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد.

- مصدر التأثير الشخصي: يعتمد على الصفات الشخصية للقائد كما كانت قوة شخصيته والإقناع كلما كانت الأمور جيدة.

سادساً: خصائص القائد في القيادة الداعمة.

فقد ذكر حسون (2016م: 38-39) أن للقائد في القيادة الداعمة عدة خصائص يمكن أن نوضح أهمها في النقاط التالية:

1- القدرة على التركيز والانتباه: أي قدرة القائد على التركيز والانتباه إلى كل ما يقوله الآخرون، بالإضافة إلى التركيز في المواقف

ذات الأهمية التي يتعرض لها وذلك عن طريق تحديد الأولويات والإجراءات التي يمكن القيام بها.

2- القدرة على تحمل المخاطر: تعد الشجاعة والقدرة على تحمل المخاطر من أهم السمات التي يتصف بها القائد، حيث أنها

تجسد المواقف الثابتة والواضحة التي يتحلى من أجل القائد بالمخاطر، وعدم الاستسلام للأمر الواقع.

3- الثقة بالنفس والآخرين: يقصد بذلك العلاقة التي تنشأ بين القائد وبين المرؤوسين علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بينهما.

4- احترام الذات: أنه يقصد بذلك أن القيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد هي التي تعمل على تشكيل أقواله وأفعاله.

5- القدرة على الاتصال: ويقصد بها مدى قدرة القائد على التواصل مع الآخرين بشكل فعال.

6- الإحساس بالآخرين: ويقصد بذلك ما يقوم به القائد من العمل على إيجاد درجة عالية من التوافق والتعاون والانسجام بين الأفراد

والجماعة، وذلك من أجل العمل على رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة.

كما ذكر لبوازدة، (2018م: 19) بأن القيادة الداعمة تتميز بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنواع المختلفة للقيادة

ومن أهمها ما يلي:

أ- **الطموح والإبداع والمبادرة:**

ويقصد بذلك أن يكون لديه القدرة على الإبداع والأكثر طموحاً.

ب- **السيطرة:** وتعتمد هذه الخاصية على قدرة القائد في السيطرة وإصدار الأوامر والنواهي وجعل زمام السيطرة والسيادة والقوة في

يده وتحت تصرفه.

ت- **التكامل:** تعتمد هذه الخاصية على الدور الفعال الذي يقوم به القائد من أجل العمل على تحقيق التكامل بين الجماعات، وخفض

حدة التوتر.

ث- **التخطيط والتنظيم:** أي أنه يساهم في عملية التخطيط، وتنظيم السلوك وتنسيقه وتوجيهه، ولتفت انتباه الأفراد نحو الهدف المرجو.

ج- **الإعلام:** أي أنه يقوم بإعلان بحقائق الأمور.

ح- **التوافق النفسي والاجتماعي:** يعمل القائد على عملية التوافق بين العلاقات النفسية والاجتماعية المتوازنة بين القائد والرفاق.

### سابعاً: المهارات الإدارية والسلوكية للقائد وللقيادة الداعمة.

ذكر (2020م:29) أن هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد حتى يستطيع التأثير في الآخرين وإيجاد الحلول اللازمة للخروج من اللزمات بطريقة مناسبة، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:

- 1- الرؤية المستقبلية: يقدم القائد رؤية مشوقة ومثيرة للاهتمام للمدى المثالي الذي يريد أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً.
  - 2- مهارة الاتصال: حيث يمتلك القائد القدرة على أن يخاطب الأفراد بقدر عقولهم وفقاً لخصائص كل فرد من أفراد المؤسسة وتركيبته النفسية وخلفيته والثقافية.
  - 3- القدرة على تحديد الوضع الراهن للمنظمة، وتعديله بما يتوافق مع التصور المستقبلي للمنظمة.
  - 4- القدرة على تنمية معرفة ومهارات المرؤوسين: وذلك من خلال تنمية وجهات نظر المرؤوسين بالإضافة لإمكانية طرح البدائل التي تتناسب مع القيم، والتوقعات الثقافية الحالية للأفراد.
- وقد ذكر لبوازدة، (2018م:23) أن هناك بعض المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الداعمة:

أ- المهارات الفكرية: يقصد بها القدرة على الابتكار والتفكير والإحساس بالمشكلات وتقديم الحلول والوقوف على الآراء أكثر ابتكارية.

ب- المهارات التنظيمية: ويقصد بها القدرة على تفهم أهداف المؤسسة وأنظمتها وخططها وتوزيع المهام وتنسيق الجهود المبذولة.

ت- المهارات الإنسانية: ويقصد بها القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، والقدرة على تنمية سلوك العاملين وتنمية دوافعهم مما يساعد على إشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق الأهداف المشتركة.

ث- المهارات الفنية: يقصد بها القدرة على معالجة المواقف والكفاءة هو استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

### مفهوم الثقة التنظيمية.

يعتبر نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة العنصر البشري الموجود فيها، بوصفه الوسيلة الريادية في تطوير المنظمات وفي إجراء التغييرات المطلوبة، حيث تحرص المنظمات على الاهتمام بهذا العنصر الهام وذلك بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية، وتركز على تبادل الثقة التنظيمية بين أطراف القيادة وتنادي بالعمل بروح الفريق والبدء في وضع إطار للعمل والاهتمام بالنتائج، حيث تعد الثقة التنظيمية عامل رئيسي في النجاح التنظيمي، حيث أن الثقة التنظيمية عنصراً أساسياً في العلاقات الإنسانية البناءة وأنه ليس هناك من متغير يؤثر على السلوك الشخصي والجماعي، حيث تعمل على تعزيز التأثير الفردي والتنظيمي ودعمه، كما أن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإرادة والموظفين يمثل عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، لذا تعد الثقة التنظيمية مطلب أولى من متطلبات النجاح. (أبو شاويش، 2013م:11)

ومن هنا يمكن تعريف الثقة التنظيمية كما ذكر الحردان (2017:15) بأنها: "المشاعر التي يحملها الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون به"

وعرفها صياغ (2019:11) أيضاً بأنها: "مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم، أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالأطمئنان الشامل في بيئة العمل"

ومن خلال ذلك تعد الثقة التنظيمية بمثابة اعتزاز الشخص بأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، مما يعمل على تعزيز وزيادة الولاء والانتماء لدى العاملين في تلك المؤسسة.

### ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، والمفتاح الرئيس المتوقع للسلوك الشخصي، وخصوصاً أن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية. كما أن عملية بناء الثقة التنظيمية لها تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، حيث بينت العديد من الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء والمواطنة التنظيمية والإبداع، وأيضاً أثبتت مجموعة أخرى من الدراسات وجود علاقة عكسية بين الثقة ودوران العمل والغياب والصراع، حيث تعد الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس المال الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات ثقة عالية تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من تلك المؤسسات التي تتعدم فيها الثقة. (عمران، وعبد السلام ، 2016م:31).

كما ذكر (خوين، 2015: 128) الثقة التنظيمية هي الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة عاملاً مهماً في تحقيق التفاعل فيها، كما يظهر أهمية الثقة كعنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة، وتساعد في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، و تعمل على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، كما أن وجود الثقة التنظيمية المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم في التطبيق الأكثر فاعلية للاستراتيجية، والتنسيق الإداري، وخلق الأمان بين جميع الأطراف، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر، كما تؤدي الثقة دوراً حاسماً في تحقيق الالتزام بين العاملين، و تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم. لذلك فإنه يمكن القول بأن عملية بناء الثقة في المنظمة تعد من العمليات الأساسية التي تضمن التفاعل المتبادل المشترك بين جميع الأطراف من أجل تحقيق الأعمال.

كما ذكر بنات (2016م) أن أهمية الثقة التنظيمية يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

أن الثقة التنظيمية تجعل العمل داخل المنظمة عمل متماسكاً.

تزيد من ولاء العاملين في المنظمة.

تقلل من حدة الصراع التنظيمي.

تشجع على الإبداع.

تعمل على تخفيض معدلات التأخير والغياب.

تعمل على زيادة الكفاءة وتحسين الأداء.

كما ذكر كريم، ومحمد (2016: 177) أنه يمكن تلخيص أهمية الثقة التنظيمية فيما يأتي:

1- إن الثقة التنظيمية تعمل على التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.

2- تعمل على وضوح الأهداف والمهام.

3- تساعد على رفع الروح المعنوية والرضا عن العمل.

4- تساعد على تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد وداخل المنظمة.

5- تدفع إلى العمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.

6- إن عملية بناء الثقة التنظيمية تعد أساساً لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة.

7- مصدر الميزة التنافسية لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة والتي بالحقيقة تخفض من كلف التبادل وكذلك من السلوك الانتهازي.

8- تعد العامل الحيوي في العمل الإبداعي داخل المنظمات.  
9- تعتبر أحد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية.  
10- لها تأثير على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.  
ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية الثقة التنظيمية أنها تعمل على دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مما يؤدي إلى زيادة حبهم للعمل حيث يعملون بكامل شعورهم وإدراكهم وبالطاقة الجسدية لديهم.  
رابعاً: مراحل الثقة التنظيمية.

لقد أشار اللداوي (2015م: 39) إلى أن تحقيق الثقة التنظيمية بين الأفراد ليس بالأمر السهل، وأن الثقة تمر بعدد من المراحل حتى تتحقق، وتتلخص هذا المراحل في النقاط التالية:

1- الثقة المدركة: وتتحقق نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا بثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.

2- الثقة العاطفية: وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة إيجابية معه، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر نجاح الطرف الآخر في تجربته.

3- الاستعداد: ويقصد بعملية الاستعداد هي الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر، والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله، ويحدث ذلك نتيجة لتحقيق شروط الثقة المدركة والعاطفية معاً وبشكل عميق.

خامساً: مصادر الثقة التنظيمية.

لقد أشار جبارين وآخرون (2018م: 14) إلى أن الثقة التنظيمية لها مصادر ثلاثة أدرجها على النحو التالي:

1- ثقة معتمدة على المنظمة: يقصد بها الثقة المرتبطة بالآليات الرسمية والشكلية السائدة في المنظمة مثل: التأمين، وتكون التبادلات محددة بالأفراد الذين يقدمون الضمانات.

2- ثقة معتمدة على الفرد: يقصد بها الثقة المرتبطة بنقاط التشابه بين الأفراد، وتكون التبادلات محددة بالأفراد في النظام الثقافي الشائع مع توقعات تكون أساسية مشتركة.

3- ثقة معتمدة على العملية: هي ثقة ترتبط بسجل عمليات الاتصال، وتكون التبادلات محددة بأولئك الأفراد الذين يتبادلون المعلومات وهم معروفون ومحترمون

سادساً: أنواع الثقة التنظيمية.

وقد ذكر الحردان (2017م: 17) وجود أنواع من الثقة التنظيمية وهي:

أ- الثقة التعاقدية:

تعني الاتفاق بين طرفين وذلك من خلال استجابة الأفراد لمتطلبات المؤسسة، وبالمقابل وفاء المؤسسة لهذا الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من خلال التعاون بين الأفراد في سلوكهم وعلاقاتهم، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولين على أنها الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

ب- الثقة المكشوفة:

تعني ثقة الأفراد في أن المعلومات التي يقوموا باكتشافها لن تعود عليهم بالضرر بل بزيادة الاحترام والتقدير، وهي تتوقع أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل بالعكس تعمل على زيادة الاحترام والتقدير.

ت- الثقة على مستوى الفرد:

إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومؤسساته، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار.

ث- الثقة على مستوى الجماعة:

وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

ج- الثقة المستندة على العاطفة:

وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختبار إلى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات، والمتطلبات الجديدة. ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الاطلاع على أنواع الثقة التنظيمية يعمل على تنمية الوعي الكامل بأهميتها في تحسين العلاقات، تبادل المعلومات، والآراء والأفكار الإبداعية. **ثامناً: خصائص الثقة التنظيمية.**

حسب ما حددها صياغ (2019م:13) نوجزها على النحو التالي:

متعددة المستويات: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض.

1- ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.

2- تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

3- تعدد الأبعاد: وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.

**تاسعاً: أبعاد الثقة التنظيمية.**

تم تحديد أبعاد الثقة التنظيمية من قبل عدة باحثين عمران وعبد السلام (2016م:31-32) موضحة في النقاط التالية:

أ- **الثقة في الزملاء:** ويقصد بها العلاقات التعاونية التبادلية والميل الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، كما تعمل هذه الثقة التنظيمية على توفير عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم، أو أنها تعني الثقة بزملاء العمل والتوقعات الإيجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين.

ب- **الثقة في الرئيس المباشر:** تعتبر الثقة من السمات الرئيسة التي تتعلق بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق العاملون في القائد فإنهم يحبون أن يكونوا تحت طوعه، لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء إليها، ولذا فإنه يكتسب ثقة رؤوسه إذا ما كانت تتوفر فيه الخصائص الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على العاملين، والاهتمام بمصالح العاملين واحتياجاتهم، ودعم العاملين والعدالة في التعامل معهم.

ت- الثقة في الإدارة العليا: كما أضاف هاشم والعبادي (2010م:45) عندما تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال قيامها بإشباع احتياجاتهم ورغباتهم، كما تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقولهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن، والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.  
عاشراً: فوائد بناء الثقة التنظيمية:

وأضاف جبارين وآخرون (2018م:15) إن من فوائد الثقة التنظيمية للمنظمة والعاملين فيها، أنها تؤدي إلى زيادة وتحسين العلاقات الشخصية، كما أنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي وإلى التميز بإنتاج أو تطبيق أفكار جديدة، ووجودها يؤدي إلى تقلص مشكلة ترك العمل، وهي تؤثر على الصحة العامة، والثقة ورأس المال الاجتماعي يرتبطان على نحو وثيق، حيث أن رأي المال الاجتماعي هو قدرة الأفراد على العمل معا بهدف تحقيق غايات مشتركة في مجموعات ومؤسسات، وإن فقدان الثقة في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات الضغط في العمل، فتؤثر على مستويات الإنتاجية، والابتكار والتميز، وتباطؤ عملية اتخاذ القرار. ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن بناء الثقة التنظيمية يعتبر من أساسيات العمل التنظيمي؛ لضمان التعاون والتفاعل والمشاركة بين جميع الأطراف المنتمية للمؤسسة، من أجل العمل على تقديم مستويات عالية من الأداء التي تضمن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، ونموها وتطورها وازدهارها، وبدون الثقة لا يمكن الاستمرارية للمؤسسات.

الحادي عشر: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية.

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة التي تؤثر على عناصر الثقة التنظيمية تم تحديدها من قبل أبو شاويش (2013م:21) ويمكن أن نجملها في النقاط التالية:

- 1- عامل الشك: وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.
  - 2- عامل أخذ المخاطر المالية: ويقصد به درجة استعداد العامل للمخاطر الجسدية.
  - 3- عامل أخذ المخاطرة المالية: يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.
  - 4- عامل الأنانية: هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها.
- كما ذكر صياغ (2019م: 16) أن هناك مجموعة من عوامل من شأنها تحسين الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن أن نقسمها إلى قسمين هما:

1- العوامل التنظيمية:

تعد الموارد البشرية والممارسات الإدارية، وثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها من أجل بلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، وعامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومدراءهم، وبالتالي تسهل عليهم عملية تأسيس الثقة التنظيمية.

2- العوامل الفردية:

من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية المشاعر والقيم والأخلاق، إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ شأنهم، أما بالنسبة إلى للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويستعين بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية



الشخص الآخر قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

### الثاني عشر: فقدان الثقة التنظيمية ونتائجها:

وضح جبارين وآخرون (2018م:16) أسباب فقدان الثقة التنظيمية ونتائجها حيث يعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في المنظمة هو انعدام الثقة وتعني عدم الإيمان الآخرين، حيث من الممكن أن تتعدم الثقة في بعض الأفراد داخل المنظمة، وربما تتعدم في النظام كاملاً، كأن تتعدم الثقة في الإدارة العليا أو المنظمة.

كما أن سيادة ظروف العمل السيئة في المؤسسة وانخفاض الدخل والروح المعنوية، وعدم الاهتمام بالعمل والخوف من تصرفات النظام، والسعي لاسترضاء الرؤساء اللجوء إلى الحيلة السياسية، وعدم كفاءة النظام الإداري والاستبداد في العمل، جميعها أسباب قد تقود إلى فقدان الثقة في منظمات الأعمال.

كما أن وجود مؤشرات بفقدان العاملين الثقة في الرؤساء، تبدأ بفقدان الشعور بالحماسة الذي يتبع إعلان كبار الرؤساء لاتخاذ مبادرات جديدة في العمل، وزيادة الشكاوى والعاملين عن السياسات والممارسات التي يتحكم فيها كبار رؤساء المنظمة، وتشكيك العاملين في قرارات وتصرفات كبار الرؤساء في المنظمة، وتزمرهم المتزايد، وظهور معضلات نفسية ومعنوية يعاني منها العاملين. ومن هنا يبدأ فقدان الثقة، والذي قد يؤدي إلى:

- 1- ضعف الالتزام: ترتبط الثقة بالالتزام بعلاقة طردية، فالالتزام بتحقيق هدف مشترك أساس النجاح.
- 2- انخفاض رضا العاملين: العامل الذي يفقد ثقته بزملائه أو بمديره أو بمؤسسته، يقل التزامه بالعمل فيقل إنتاجه، وقد يترك وظيفته.
- 3- تعطيل قنوات الاتصال: فإذا لم يثق العاملون ببعضهم، ولم تثق المنظمة بعاملها من حيث تبادل المعلومات، فيتم حصر المعلومات بين فئة محدودة من الأشخاص لاتخاذ القرار، فينتج عن ذلك أجواء مشحونة وحادرة بين العاملين أنفسهم، وبين المؤسسة، مما يعمل على تعطيل قنوات الاتصال.
- 4- كلمات جوفاء وصور غير واقعية: فإذا لم تترحم أقوال الرؤساء والمنظمة لأفعال يراها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم، فإنها ستكون جوفاء بلا معنى وتقل ثقة العاملين بالرئيس والمنظمة.

### (الدراسات السابقة)

دراسة لبوازدة (2018) بعنوان: "القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة)". هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر القيادة الداعمة على إبداع العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة، وذلك لما للقيادة الداعمة أهمية في العلاقة التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، فهي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل خصبة وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بموردها البشري المبدع لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبيان وزع على مجتمع الدراسة التي تتمثل في 687 موظفًا بمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المسيلة موزعين على مختلف المستويات الإدارية ، وتم استرجاع 79 استمارة أُلغِي منها 4 استمارات لعدم إجابة الباحثين على الأسئلة وهنا العدد النهائي لمفردات العينة وهو 75 مفردة ، حيث تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وباستخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية والتكرار ، توصل هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها أن أسلوب الرئيس مع المرؤوسين يتسم بنوع من التقاهم والاتفاق فالفائد الداعم هو الذي يوضح مسارات الأهداف ويساعدهم على تجاوز العقبات ويعمل على تحفيزهم حيث دلت النتائج على وجود ارتباط قوي بين أسلوب القيادة الداعمة وإبداع العاملين .



دراسة بو علام (2017) بعنوان: "القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة". تهدف الدراسة إلى الكشف عن مظاهر الدفع الإلهامي للعمال في المؤسسة ومحاولة الوقوف على آليات تمكين العاملين و معرفة محددات التشجيع الإبداعي وأيضاً تقييم مستوى الانتماء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاندماج، والتوحد، والولاء الوظيفي) لدى عمال المؤسسة محل الدراسة و التعرف على واقع ومستوى ولاء العمال تجاه المؤسسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث الملاحظة المباشرة والاستبيان الذي قام بتوزيعه على عينة قصدية على أساس اختيار العمال الدائمون (عمال قطاع الإنتاج)، وقد أخذ نسبة 40 % من مجموع مجتمع البحث المقدر ب110 عامل دائم بالمؤسسة وبالتالي يصبح حجمها :  $110 \times \frac{100}{40} = 44$ ، وكانت النتائج كالتالي: للدفع الإلهامي علاقة بالولاء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة، لتمكين العاملين علاقة بالتوحد الوظيفي للعاملين، للتشجيع الإبداعي الابتكاري عالقة بالاندماج الوظيفي لعمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

دراسة كمال (2019) بعنوان: "دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة)". يستهدف البحث التعرف على دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة ولتحقيق أهداف البحث تم توزيع استبانة لعينة عشوائية مكونة من 30 عضو تدريس بالكلية حيث تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وتمت معالجتها بالأساليب الإحصائية المتمثلة في الإحصاء الوصفي ومعامل ألفا كرونباخ والانحدار المتعدد، وقد تم التوصل لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الروحية والثقة التنظيمية وبأن مستوى الثقة التنظيمية في الكلية كان مرتفعاً نسبياً وهذا يشير إلى ثقة أعضاء هيئة التدريس ببعضهم وإدارة الكلية المبحوثة.

دراسة جمال الدين، (2019) بعنوان: "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى لعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب -المسيلة-". هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والعينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع 50 استبانة على أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع (47) استمارة فقط وقد تم إلغاء (4) استمارات ليكون العدد النهائي لمفردات العينة (43) مفردة. وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور أساسية (بيانات سوسيو مهنية، بيانات متعلقة بالمتغير المستقل، بيانات متعلقة بالمتغير التابع)، كما احتوت على 38 سؤالاً بين مغلق واختياري ومفتوح، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة غير المقننة من خلال الدراسة الاستطلاعية للاطلاع على ميدان الدراسة، وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للقيادة الداعمة دور في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين وبذلك تحققت الفرضية العامة، وتحققت الفرضيات الفرعية نسبياً.

دراسة نواره، (2020) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة". هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة، وللتعرف على الفروق في جودة الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 70 عامل وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة (spss) حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة خليفه، (2020) بعنوان: "دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (298) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.21) وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كتحليل الانحدار الخطي والمتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه مستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس والتصنيف الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس والتصنيف الوظيفي.

دراسة الهندال، (2022) بعنوان: "دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية" استهدف البحث تحليل العلاقة بين القيادة الريادية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وكذلك اختبار مدى تأثير القيادة الريادية على الثقة التنظيمية بتلك المؤسسات، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة استقصاء مكونة من 31 عبارة، وبلغ حجم عينة البحث 384 مفردة، وتم توزيع قوائم الاستبيان عليها، وبلغ عدد الاستمارات المجمعة والصالحة للتحليل (334) استمارة (بنسبة استجابة 87، % وتم تجميع آرائهم وتحليلها إحصائياً، وتوصل البحث إلى أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة مرتفعة لدى عينة البحث، كما أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، واتضح وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية مجتمعة، حيث كلما زادت ممارسات القيادة الريادية ارتفعت مستويات الثقة التنظيمية (الإدارة العليا – المشرفين – الزملاء) من جانب العاملين بالمؤسسات التعليمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية. وفي نهاية البحث تم وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز ممارسات القيادة الريادية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وذلك لرفع مستوى الثقة التنظيمية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Elsaied، (2019) بعنوان: "القيادة الداعمة و EVB ودور الوساطة في مناصرة الموظف والدور الوسيط للشخصية الاستباقية".

Supportive leadership and EVB: The mediating role of employee advocacy and the moderating role " of proactive personality

الغرض من هذه الورقة هو التحقيق في العلاقة بين القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف من خلال فحص الدور الوسيط لمناصرة الموظف، والدور الوسيط للشخصية الاستباقية، ولقد تم اختبار النموذج باستخدام البيانات التي تم جمعها من 402 مشرف و 87 مرسوم كانوا يعملون في 6 شركات تابعة لقطاع الحجر والزجاج بمدينة العاشر من رمضان بمصر. قدم الموظفون والمشرفون المباشرون لهم

بيانات في استبيانات منفصلة ومناسبات مختلفة. بعد ذلك، استخدم المؤلف رقم تعريف لمطابقة استبيان كل موظف مع إجابة مشرفه المباشر.

كشفت النتائج أن مناصرة الموظف توسطت بشكل كامل في العلاقة الإيجابية بين القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف، كما وجدت أيضاً أن الشخصية الاستباقية خففت العلاقة بين القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف، بحيث تكون العلاقة أقوى بالنسبة للأشخاص الأقل منهم في الشخصية الاستباقية وليس الأعلى منها. قدمت هذه الرسالة دليلاً أولياً على التأثير الوسيط لتأييد الموظف في العلاقة الإيجابية بين القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف. يوسع النموذج النتائج الحالية عن طريق إضافة شخصية استباقية معتدلة موضوعية لشرح كيفية تأثير القيادة الداعمة على سلوك صوت الموظف.

دراسة Al-Bourini, Mumtaz, Jahmani, Bourini (2018) بعنوان: "التحقيق في تأثير الممارسات الإدارية على جودة الخدمة التي يدركها الموظف مع الدور الوسيط لسلوك القيادة الداعمة".

Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the "moderating role of supportive leadership behavior

تبحث الدراسة الحالية في آثار تمكين الموظف (EE) وبيئة العمل على جودة الخدمة المتصورة من قبل الموظف (EPSQ) والتحقيق في دور سلوك القيادة الداعمة (SLB) كوسيط. تناولت الدراسة بشكل خاص التأثير الوسيط للرضا الوظيفي (JS) على العلاقة بين (EE) وبيئة العمل مع (EPSQ). تم توزيع استطلاع على عينة من 208 موظفين في الخطوط الأمامية يعملون في فنادق الخمس نجوم في الأردن. تم إجراء تحليل إحصائي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية الذكية (PLS). تكشف النتائج أن (EE) وبيئة العمل و (JS) تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة التي يدركها الموظف. كما تكشف النتائج أن (JS) لها دور وسيط في هذه العلاقة. بشكل مفاجئ، لم نجد أي علاقات مباشرة مهمة بين القيادة الداعمة و (EPSQ) كوسيط. تمت مناقشة الآثار العملية والبحثية لهذه النتائج وكذلك تبرير الفرضية المرفوضة.

دراسة Khan, Mohamad, Irshad, Imran, Yasir (2016) بعنوان: "أساليب القيادة فيما يتعلق بثقة الموظفين وقدرة التغيير التنظيمي: دليل من المنظمات غير الهادفة للربح".

Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence "From Non-Profit Organizations

تهدف إلى دراسة دور أساليب القيادة (التحويلية، والمعاملات، وعدم التدخل) وثقة الموظفين تجاه قدرة التغيير التنظيمي (OCC). تم جمع البيانات من عينة ملائمة من المديرين والمنسقين والمسؤولين والميسرين المجتمعيين والمنظمين الاجتماعيين والنشطاء من خلال الاستبيانات. تم إرسال الاستبيان إلى ما مجموعه 250 مستجيباً، وكانت الاستبيانات الصالحة للاستخدام 204. كشفت النتائج عن علاقة إيجابية وهامة بين القيادة التحويلية وثقة الموظفين. علاوة على ذلك، تم العثور على علاقة غير مهمة بين قيادة المعاملات وثقة الموظفين، في حين تم العثور على علاقة عدم التدخل وثقة الموظفين بشكل سلبي. وصفت نتائج الدراسة أيضاً علاقة إيجابية وهامة للقيادة التحويلية وقيادة المعاملات مع OCC ومع ذلك، ارتبط عدم التدخل سلباً مع OCC. كشفت النتائج أيضاً أن ثقة الموظفين تتوسط العلاقة بين أساليب القيادة (التحويلية وعدم التدخل) و OCC. ومع ذلك، فإن ثقة الموظفين لم تتوسط العلاقة بين قيادة المعاملات و OCC.

دراسة khrais (2016) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك التجارية في شمال الأردن".

"The Effect of Organizational Justice and Trust on Organizational Citizenship Behavior among Commercial Banks Employees at Northern Jordan"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك التجارية في شمال الأردن. تكونت عينة الدراسة من (204) من موظفي البنوك التجارية الأردنية في شمال الأردن (نسبة الاستجابة = 81.5%). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير مقياس سلوك المواطنة، مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الثقة التنظيمية. أشارت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى الثقة التنظيمية، ومستوى العدالة التنظيمية كانت عالية لدى موظفي البنوك التجارية في شمال الأردن. كما وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول (1) ملخص الدراسات السابقة

النتائج	الهدف	الموضوع	الباحث	
ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة مرتفعة لدى عينة البحث، كما أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، واتضح وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية مجتمعة، حيث كلما زادت ممارسات القيادة الريادية ارتفعت مستويات الثقة التنظيمية (الادارة العليا - المشرفين - الزملاء) من جانب العاملين بالمؤسسات التعليمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية.	استهدف البحث تحليل العالقة بين القيادة الريادية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وكذلك اختبار مدى تأثير القيادة الريادية على الثقة التنظيمية بتلك المؤسسات	دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية	الهندال (2022)	1
يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية ولسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في محل الدراسة. - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	خليفة	2

<p>سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة؛</p> <p>- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه مستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس والتصنيف الوظيفي. - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس والتصنيف الوظيفي.</p>	<p>للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية</p>		<p>(2020)</p>	
<p>توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية.</p> <p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والخبرة.</p> <p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والخبرة.</p>	<p>هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة، وللتعرف على الفروق في جودة الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة.</p>	<p>جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة"</p>	<p>نورة (2020)</p>	<p>3</p>

<p>أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للقيادة الداعمة دور في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين وبذلك تحققت الفرضية العامة، وتحققت الفرضيات الفرعية نسبياً.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة.</p>	<p>دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى عاملين دراسة ميدانية بمؤسسة حضنه حليب - بالمسيلة-".</p>	<p>جمال الدين (2019)</p>	<p>4</p>
<p>وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الروحية والثقة التنظيمية في الكلية كان مرتفعاً نسبياً.</p>	<p>التعرف على دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة.</p>	<p>دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة)</p>	<p>كمال (1019)</p>	<p>5</p>
<p>أن مناصرة الموظف توسطت بشكل كامل في العلاقة الإيجابية بين القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف. أن الشخصية الاستباقية خففت العلاقة بين القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف، بحيث تكون العلاقة أقوى بالنسبة للأشخاص الأقل منهم في الشخصية الاستباقية وليس الأعلى منها. قدمت هذه الرسالة دليلاً أولياً على التأثير الوسيط لتأييد الموظف في العلاقة الإيجابية بين القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف. يوسع النموذج النتائج الحالية عن طريق إضافة شخصية استباقية معتدلة موضوعية لشرح كيفية تأثير القيادة الداعمة على سلوك صوت الموظف.</p>	<p>التحقيق في العلاقة بين القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف من خلال فحص الدور الوسيط لمناصرة الموظف، والدور الوسيط للشخصية الاستباقية</p>	<p>القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف ودور الوساطة في مناصرة الموظف والدور الوسيط للشخصية الاستباقية.</p>	<p>Elsaied (2019)</p>	<p>6</p>

<p>أن تمكين الموظف وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة للموظف. أن الرضا الوظيفي لها دور وسيط في هذه العلاقة.</p>	<p>تبحث في آثار تمكين الموظف وبيئة العمل على جودة الخدمة المتصورة من قبل الموظف والتحقيق في دور سلوك القيادة الداعمة كوسيط. وتناولت الدراسة بشكل خاص التأثير للرضا الوظيفي على العلاقة بين تمكين الموظف وبيئة العمل.</p>	<p>التحقيق في تأثير الممارسات الإدارية على جودة الخدمة التي يدركها الموظف مع الدور الوسيط لسلوك القيادة الداعم.</p>	<p><b>Bourini</b> <b>Jahmani</b> ، <b>Mumtaz</b> ، <b>Al-Bourini</b>  (2018)</p>	<p>7</p>
<p>دلت النتائج على وجود ارتباط قوي بين أسلوب القيادة الداعمة وإبداع العاملين.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر القيادة الداعمة على إبداع العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز</p>	<p>القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة.</p>	<p>لبوابة  2018</p>	<p>8</p>
<p>للدفع الإلهامي علاقة بالولاء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحزن، لتمكين العاملين علاقة بالتوحد الوظيفي للعاملين، للتشجيع الإبداعي الابتكاري عالقة بالاندماج الوظيفي لعمال مؤسسة مطاحن الحزنة.</p>	<p>الكشف عن مظاهر الدفع الإلهامي للعمال في المؤسسة ومحاولة الوقوف على آليات تمكين العاملين ومعرفة محددات التشجيع الإبداعي.</p>	<p>القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحزنة بالمسيلة.</p>	<p>بوعلام  (2017)</p>	<p>9</p>
<p>علاقة إيجابية وهامة بين القيادة التحولية وثقة الموظفين. علاقة إيجابية وهامة للقيادة التحولية وقيادة المعاملات. أن ثقة الموظفين تتوسط العلاقة بين أساليب القيادة.</p>	<p>تهدف إلى دراسة دور أساليب القيادة (التحويلية، والمعاملات، وعدم التدخل) وثقة الموظفين تجاه قدرة التغيير التنظيمي.</p>	<p>أساليب القيادة فيما يتعلق بثقة الموظفين وقدرة التغيير التنظيمي: دليل من المنظمات غير الهادفة للربح.</p>	<p><b>Yasir</b>، <b>Imran</b>، <b>Irshad</b>، <b>Mohamad</b>، <b>Khan</b>،  (2016)</p>	<p>10</p>



وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.	التعرف على أثر الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك التجارية في شمال الأردن.	أثر الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك التجارية في شمال الأردن.	Khrais (2016)	11
--	---	--	------------------	----

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الداعمة والتي تناولت موضوع الثقة التنظيمية، نلاحظ -أولاً- تنوع الدراسات السابقة من حيث أهدافها والمجتمعات التي طبقت فيها تلك الدراسات، أغلبها تهدف إلى إبراز أهمية القيادة الداعمة والثقة التنظيمية وأثرها على العاملين والقيادة العليا والمنظمة إيجاباً، فجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة، لدراسة العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية معاً في المنظمات غير الربحية خصوصاً، نظراً لعدم وجود دراسات تناولت ذلك في المملكة العربية السعودية خصوصاً -على حد علم الباحث-، كما أن اهتمام الرؤية الوطنية 2030 بالمنظمات غير الربحية وسعيها نحو تحسين مخرجاتها كونها شريك أساسي وفعال جنباً إلى جنب مع الدولة في تحقيق التنمية الوطنية، قاد لاختيار هذين المتغيرين ودراستهما في المنظمات غير الربحية، كما أن تركيز الدراسة على القطاع الغير ربحي لا يعني تجاهل باقي القطاعات العامة، بل يمكن أن تساهم هذه الدراسة كمدخل لتطبيق ودراسة هذين المتغيرين في ميادين أخرى.

وبعد عرض هذه الدراسات وتحليلها يتضح لنا بعض أوجه الاختلاف والتشابه وما تميزت بها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، وهي كالاتي:

#### جدول (2) التعقيب على الدراسات السابقة

وجه المقارنة	الشبهة والاختلاف	الدراسات السابقة والدراسة الحالية
مكان التطبيق	الاختلاف	تنوعت جميع الدراسات السابقة من ناحية مكان التطبيق ما بين (جامعات أجنبية ومؤسسات عامة وخاصة جزائرية وأيضاً منظمات حكومية جزائرية وبنوك تجارية أردنية)
مكان التطبيق	التشابه	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنه لا يوجد دراسة طبقت في المملكة العربية السعودية وفي منظماتها غير الربحية جمعت بين هذين المتغيرين في دراسة واحدة.
		لا يوجد.

اختلفت دراسة بو علام (2017) – ودراسة جمال الدين (2019) مع الدراسة الحالية في استخدامها أداة الاستبانة مع الملاحظة المباشرة والمقابلة لجمع البيانات.	الاختلاف	أداة الدراسة
اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة.	التشابه	
تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من ناحية تناول المتغيرات، حيث يلاحظ من الدراسات السابقة أنها قد تناولت كلاً من متغيري الدراسة (القيادة الداعمة والثقة التنظيمية) كلاً على حدة.	الاختلاف	متغيرات الدراسة
تشابهت مع دراسة واحده فقط جمعت بين المتغيرين وهي دراسة جمال الدين (2019)	التشابه	

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة بعد البحث والاطلاع على الدراسات السابقة أنها قد تكون على حد علم الباحثة\_ من الدراسات القلة التي جمعت بين المتغيرين (القيادة الداعمة والثقة التنظيمية) في دراسة واحدة؛ بل وأيضاً قد تكون من الدراسات الوحيدة التي جمعت هذين المتغيرين وطبقتهما في المملكة العربية السعودية وبالتحديد على موظفي وموظفات بعض المنظمات غير الربحية بجدة، لذا تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة محل سد فجوة علمية في هذا المجال.

**منهجية الدراسة:** استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي والتحليلي لملاءمته مشكلة الدراسة، المنهج الوصفي لوصف واستعراض الإطار النظري لمتغيري الدراسة (القيادة الداعمة والثقة التنظيمية)، والمنهج التحليلي لتحليل وفهم دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمات غير الربحية بجدة.

**أداة الدراسة:**

لجأت الباحثة لاستخدام الاستبانة كأداة رئيسية تتم بواسطتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة؛ للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد حددت الباحثة أبعاد وعبارات الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري هذه الدراسة (القيادة الداعمة والثقة التنظيمية) وقاست أبعادها وهي دراسة (جمال الدين، 2019) و (عامر، 2018)، حيث أعدت الاستبانة بصيغتها الأولية، وعُرضت على المشرفة الأكاديمية للدراسة وأضيفت بعض التعديلات، ثم عُرضت على (2) من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص؛ لتحكيمها وتدوين آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة ومحتوى العبارات، من حيث مدى وضوحها وأهميتها والتأكد من سلامتها اللغوية وانتمائها للبعد الذي وضعت فيه، وبناءً على آرائهم أُجريت التعديلات بعد الاتفاق مع المشرفة الأكاديمية بإلغاء بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر، وبذلك ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية.

وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية (Pilot test) من العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة قوامها (10%) من العينة، أي أنها مكونة من (20) عامل، وأظهرت المؤشرات الإحصائية في تحليل العينة الاستطلاعية أنه يمكن الاعتماد على الاستبانة المصممة في التطبيق الميداني؛ حيث تمتعت الاستبانة بثبات عالٍ، حيث أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

وأبعادها أكبر من (0,700)، وأن قيمة معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0,917)، كما أشارت معاملات الارتباط بيرسون لوجود علاقات إيجابية وقوية بين متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للأداة، بالإضافة إلى وجود علاقات إيجابية وقوية بين عبارات الدراسة وأبعادها ومتغيراتها التي تنتمي إليها، وهذا يؤكد على صدق وثبات الاستبانة، ويزيد من الثقة بالنتائج المتحصل عليها.

(نتائج الدراسة)

على ضوء التحليل الإحصائي للبيانات، فقد توصلت الباحثة إلى عددٍ من النتائج، تتضح فيما يلي:

1. يوجد دور للقيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جده عند مستوى دلالة إحصائية (0,000).
2. درجة ممارسة القيادة الداعمة في المنظمات غير الربحية بمحافظة جده مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي قدره (4.21 من 5,00) ووزن نسبي قدره (84.2%)، وذلك نتيجة اهتمام القيادات بتمكين العاملين وإطلاق طاقاتهم وإمكانياتهم الكامنة، ومشاركتهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ضمن حدود مسؤولياتهم، وكذلك دفعهم الإلهامي نحو بناء علاقات جيدة بينهم وإنشاء فرق عمل يميزها التعاون والانسجام وروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى تحقيق العدالة في التعاملات والترقيات الوظيفية والإجراءات القانونية للموظفين، وتحقيق بذلك القيادة الداعمة عدداً من أهداف رؤية 2030 بالاستثمار الأمثل للمورد البشري ودفع عجلة التنمية نحو الريادة.
3. درجة ممارسة تمكين العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جده مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي قدره (4.31 من 5,00) ووزن نسبي قدره (86.2%)، وذلك لحرص القيادات على نقل بعض السلطة للعاملين؛ لتسهيل أداء المهام الموكلة إليهم، مع توفير الموارد اللازمة والمناخ التنظيمي المناسب، وكذلك متابعة المهام المفوضة للتأكد من اتمامها على أكمل وجه، كما تعزز القيادات هذا التمكين بمشاركة العاملين في القرارات المتخذة لجعل القرارات أكثر قبولاً وأكمل تنفيذاً، وفتح المجال للاستماع لمقترحاتهم وأفكارهم التي تسهم في تطوير العمل وتقديم طرق جديدة لإنجازه، وبهذا ينعكس التمكين على العاملين بإيجابية في رفع مستوى مهاراتهم وثقتهم في أنفسهم، وتحسين إنتاجيتهم، وتشجيعهم على الإبداع وتحفيزهم نحو الابتكار وتجاوز الصعاب.
4. درجة ممارسة الدفع الإلهامي في المنظمات غير الربحية بمحافظة جده مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.18 من 5,00) ووزن نسبي قدره (83.6%)، وذلك نتيجة اتصاف القائد بالحماس والتحمدي ببناء فرق عمل والاهتمام بمشاعر واحتياجات أفرادها، وتعزيز شعورهم ببعضهم لتكوين علاقات جيدة يغلب عليها المشاركة والدعم والتعاون، وجعل بيئة العمل ومناخهم البيئي يتسمان بالتشجيع والمرونة والمنافسة الإيجابية، مما يجعله الأقرب إليهم لفهم ظروفهم ومشكلاتهم الشخصية التي يمرون بها، وهذا يشجع جزء من احتياجاتهم الإنسانية.
5. درجة ممارسة عدالة المعاملة في المنظمات غير الربحية بمحافظة جده مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.13 من 5,00) ووزن نسبي قدره (82.6%)، ويعود لذلك لارتفاع مستوى الاحترام والتقدير الذي يحظى به العاملين من قبل القيادات، وحرصهم على تطبيق الإجراءات والأنظمة القانونية على جميع العاملين بمساواة وعدالة دون تمييز بينهم، بما في ذلك العدالة في الترشيح والترقيات وحصول العاملين عليها نتيجة ما يقدموه من إنجازات ومبادرات، وشعور العاملين بهذه العدالة يزيد من إحساسهم بالطمأنينة والاستقرار الذي ينعكس على سلوكهم وأدائهم وإتقانهم.
6. مستوى الثقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظة جده مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (4.17 من 5,00) ووزن نسبي قدره (83.4%)، والذي جاء نتيجة ارتفاع مستويات الثقة بين العاملين وزملائهم ومشرفيهم وإدارتهم العليا داخل المنظمات المبحوثة، حيث يربط بين العاملين العلاقات التعاونية الإيجابية، ويتبادلون المعلومات والخبرات فيما بينهم التي تساعدهم على حل المشكلات

- التي تواجههم أثناء أداء الأعمال بأفضل الطرق وأنسبها، كما يدرك العاملون بمقدار الثقة المتبادلة التي تربطهم بالمشرفين والمتسمة بالأمانة والنزاهة، والإيمان بأن المشرف سيقدم المساعدة والدعم والتوجيه لتجاوز العقبات دون الاهتمام بنقاط الاختلاف بينهم، بالإضافة إلى الثقة بالإدارة العليا الناتجة عن التوقعات الإيجابية حول تقديم المساعدة للعاملين نتيجة التواصل الجيد فيما بينهم، والتعامل معهم بنزاهة في إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وإعطائهم حقوقهم، والثناء على ما يقدموه من جهود ومبادرات.
7. توجد فروق حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث، وقد يعود ذلك لمدى الدعم والثقة اللتان تقدمهما القائدات لموظفاتهن، وحرصهن على التمكين الذي حضين به مع رؤية 2030.
8. لا توجد فروق حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر، أي أن إدراك العينة المشاركة للقيادة الداعمة والثقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظه جده لا يختلف باختلاف العمر.
9. توجد فروق حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، وقد يعود ذلك إلى إدراكهم لمعنى وأهمية الدعم القيادي الذي يحظى به العاملين أكثر من غيرهم من الفئات الأخرى، ودور الثقة التنظيمية في نجاح المنظمة وارتفاع مستوى إبداع العاملين فيها.
10. لا توجد فروق حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي أن إدراك العينة المشاركة للقيادة الداعمة والثقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظه جده لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة.

#### توصيات الدراسة:

تقدم الباحثة عدداً من التوصيات للمنظمات الثلاث غير الربحية بمحافظه جده، وهي كما يلي:

- 1) الاستمرار في ممارسة الدعم القيادي وتبني أبعاده في المنظمات غير الربحية؛ مما يجعل بيئة العمل متلاحمة وتسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها.
- 2) متابعة تمكين العاملين وتجهيزهم كصف قيادي ثاني، ومنحهم المزيد من المساحة لإيجاد أساليب حديثة لتنفيذ الأهداف المحددة، مع الاهتمام بمراجعة المهام الموكلة إليهم.
- 3) تفعيل الجوانب الإنسانية وإشباعها بين القيادات والعاملين، والحرص على بناء العلاقات الإيجابية وتقويتها بين أعضاء فرق العمل الواحد يسودها العدل والتعاون والاحترام المتبادل.
- 4) اعتماد العدالة في تطبيق جميع الأنظمة واللوائح والسياسات بين العاملين دون تمييز بينهم.
- 5) وضع أنظمة خاصة بالمكافآت والحوافز والترقيات، والتنوع فيها واستخدامها بشكلٍ عادل، والإعلان عنها، وربط الحصول عليها بنتائج تقييم الأداء السنوي للعاملين والمشاركات بتقديم أفكار تطويرية ومبادرات مبتكرة للعمل.
- 6) تقديم المبررات للعاملين لعدم حصولهم على المكافآت أو الترقيات، وحثهم وتحفيزهم لتقديم مستوى أداء أفضل لمنحهم فرصة المكافأة والترقية.
- 7) الاستمرار في رفع مستويات الثقة التنظيمية في البيئة الداخلية، من خلال تقدير الجهود الاستثنائية والإبداعية المبذولة، وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 8) تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين، التي تسهم في بناء وتحسين العلاقات، وحل المشكلات بتقديم أفكار واقتراحات للحلول، وخلق مناخ متعاون في بيئة العمل.

9) الاستمرار في رفع مستويات الثقة التنظيمية في البيئة الداخلية، من خلال تقدير الجهود الاستثنائية والإبداعية المبذولة، وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

10) تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين، التي تسهم في بناء وتحسين العلاقات، وحل المشكلات بتقديم أفكار واقتراحات للحلول، وخلق مناخ متعاون في بيئة العمل.

#### قائمة المراجع:

- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت (د، ت) سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- أبو شوايش، نسرین غانم عبد الله (2013) محددات الثقة التنظيمية وأثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة: كلية التجارة.
- أسماء سادات فريد(د-ت) دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد.
- البريجي، أروى على محسن (2019) مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- بنات، عايدة سعيد ديب، (2016م) الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير في أصول التربية تخصص إدارة، بكلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بو بكر، ساخي (2016) تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية.
- بو زراع، أم الخير (2016) الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب-مسيلة-. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- بوعلام، سحوان (2017) القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- جبارين، أسماء، أبو سمرة، محمود، أبو صاع، جعفر (2018) الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مدينة تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين.
- جمجوم، هشام محمد نور، (د، ت) سيكولوجية المؤسسة، دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر.
- جمال الدين، محمودي (2019) دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى لعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب - بالمسيلة-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الحدان، نسيم فلاح رفيفان (2017م) درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- حسون، محمد ياسين (2016) أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية-رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

- الحويطي، أحمد بن عودة بن سليم (2018) الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، المجلة التربوية، ع (51)
- خوين، سندس رضوي (2015) الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلفة، مجلة كلية الرافدين، العدد (35).
- دهليز، خالد عبد، عالي، محمد أحمد (2018) أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، الأردن، 3، المجلة الأردنية في الإدارة والأعمال، م 14.
- سعد، نداء أكرم أحمد (2018) الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- صياغ، سارة، (2019م) أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الانتاج بقاعة إرارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم، (2018) أثر الثقة التنظيمية على أداء الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الأساسي إدارة قويسنا التعليمية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مج (25)، ع (113).
- العزام، زياد (2015) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية مج (42)، ع (1).
- العسمي، سماح (2019) أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
- على، ناسو صالح سعيد، وعباس، حسين وليد حسين، (2016م) الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1.
- عمران، حسن عبد السلام علي، عبد السلام، عبد السلام على (2016) دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية) مج (15)، ع (2).
- كاظم، أميرة خضير (2014) الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فرو مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 8(31).
- كريم، فتاح، ومحمد، عمر مصطفى، (2016م) دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي "دراسة استطلاعية" لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عيراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد 8، العدد 16.
- كلالده، طهر محمود، (2008) تنمية الموارد البرية، ط1، عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- كمال، يوسف (2019) دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة. منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- لبوابة، سارة (2018) القيادة الداعمة وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونغاز-بالمسيلة. الجزائر: جامعته محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- للداوي، سعيد عمر (2015م) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.



مبارك محمد الرشيدى (2014م) أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط. كلية الاعمال، الأردن.  
مقابلة، محمد قاسم، (2011م) التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1.  
إبراهيم، السعيد مبروك، (2020) القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، دار الوفا لدنيا الطباعة، ط1.  
النويقة، عطا الله (2013) أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد السابع والثلاثون.  
هاشم، صبيحة قاسم، العابدي، على رازق جواد (2010م) أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (12)، ع (1)، كلية الإدارية والاقتصاد.

#### المراجع الأجنبية:

Dan Li & Evanston (2012) Essays on Careers, Incentives and Learning in an Internal Labor Market ,PHD, NORTHWESTERN UNIVERSITY, ProQuest LLC,p21.  
Janine Y. Ezaki (February, 2015)" Secondary Administrators' Perceptions of the Blended Coaching Model on Their Development as Transformational Leaders" ,PHD, ProQuest LLC, Brandman University Irvine, California School of Education,P .50.  
Slavko Arsovski, SrdanNikezic (2012) LEADERSHIP COMMUNICATIONS AND QUALITY, Business and Technical College, International Conference 5th, Serbia ,P8  
XIAOMENG ZHANG & KATHRYN M. BARTOL (2010) LINKING EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INTRINSIC MOTIVATION, AND CREATIVE PROCESS ENGAGEMENT, Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 1, 107–128 ,p109  
Elsaied ,Mervat (2019) Supportive leadership and EVB: The mediating role of employee advocacy and the moderating role of proactive personality. Egypt: Al-Azhar University, Faculty of Commerce for Women  
khrais(2016) The Effect of Organizational Justice and Trust on Organizational Citizenship Behavior among Commercial Banks Employees at Northern Jordan.  
Khalid, Murtaza, Zafar, Zafar, Saqib, Mushtaq, (2012) Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance.  
Bourini , Jahmani , Mumtaz , Al-Bourini (2018) Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior

Yasir, Imran, Irshad, Mohamad, Khan (2016) Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. University Teknologi Malaysia, Johor Bahru, Malaysia.

موقع رؤية ٢٠٣٠. متاح على: <https://vision2030.gov.sa>



## “The Role of Supportive Leadership in Enhancing Organizational Trust” (A field study on non-profit organizations employees - Jeddah governorate)

### Study summary:

The study aimed to investigate the role of supportive leadership in enhancing organizational confidence among workers in non-profit organizations in Jeddah governorate, which are (Namaa Al-Ahlia Association, Zamzam Charity Voluntary Health Services Association, Al-Shuqaiq Association in Jeddah). With its dimensions (empowerment of workers, inspirational impulse, fairness of treatment) among workers in non-profit organizations in Jeddah, revealing the level of organizational confidence they have, and verifying the existence of statistically significant differences in the answers of the study sample about the relationship between supportive leadership and organizational confidence due to personal variables (gender, age, educational qualification, years of experience). This study relied on the descriptive analytical approach. The sample of the simple random study was 218 from the study population of 500 workers. A questionnaire was used to collect data. The number of responses was 241, and after examining them, (10) invalid responses were excluded from analysis, which requires that (231) questionnaires have been subjected to statistical analysis. The most prominent results were that there is a role for supportive leadership in enhancing the organizational confidence of workers in non-profit organizations in Jeddah Governorate at the level of statistical significance (0,000).

The degree of practicing supportive leadership in non-profit organizations in Jeddah Governorate is very high, with an arithmetic mean of (4.21 out of 5.00) and a relative weight of (84.2%). The level of organizational trust in non-profit organizations in Jeddah Governorate is high, with an arithmetic mean of (4.17 out of 5). 00) and a relative weight of (83.4%). There are also differences in the relationship between supportive leadership and organizational confidence due to the gender variable in favor of the female category, and the academic qualification variable in favor of those with a master's degree. The study recommended continuing to practice leadership support and adopting its dimensions in non-profit organizations, which makes the work environment cohesive and moving in the right direction to achieve its goals.

**Keyword:** Supportive leadership - Empowerment - Inspirational impulse - Fair treatment - Organizational trust.