



القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

(دراسة ميدانية على كليات التربية بجامعة بنغازي)

د. نجاة عبدالقادر عبدالله الشريف

أستاذ مساعد - كلية التربية بنغازي

nagat.alshreef@uob.edu.ly

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس علاقة القيادة التبادلية بأبعادها الثلاث (المكافآت المشروطة - الإدارة بالاستثناء الإيجابية - الإدارة بالاستثناء السلبية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها على مستوى الثقة التنظيمية لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من (127) عضو هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي الواقعة في مدينة (بنغازي، والمرج)، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت الباحثة أداتين الأولى: استبانة القيادة متعددة العوامل (الجزء المتعلق بالقيادة التبادلية) والذي أعدّه (Bass، 1985) ويحتوي على (12) عبارة لقياس القيادة التبادلية، والثانية: استبانة الثقة التنظيمية والتي تكونت من (15) فقرة، وتم توزيعها على عينة قوامها (100) عضو هيئة تدريس بكليتي التربية بنغازي والمرج، وتم تحليل الصالحة منها والتي بلغت (80) استبانة، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و معمل ارتباط بيرسون، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي للقيادة التبادلية وأبعادها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كان متوسطاً بشكل عام.
- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كان متوسطاً بشكل عام.
- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التبادلية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي.
- تسهم القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة (المكافآت المشروطة - الإدارة بالاستثناء الإيجابية - الإدارة بالاستثناء السلبية) في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي. وأوصت الباحثة بضرورة تبني إدارة الجامعة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بممارسة القيادة التبادلية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الجامعة من بناء وتعزيز الثقة بين ربوع مستوياتها التنظيمية.

Abstract

The study aimed to measure the relationship of reciprocal leadership with its three dimensions (conditional rewards – management excluding positive – management excluding negative) in the heads of the academic departments of the faculties of education of the University of Benghazi from the point of view of its faculty members on their level of organizational trust.

The study community consists of (127) faculty members of the faculties of Education affiliated to the University of Benghazi located in the city (Benghazi, al Marj), and to collect the data of the study the researcher used two tools first: multi-factor Leadership Questionnaire (part related to reciprocal leadership) prepared by (1985) (Bass) and contains (12) words to measure reciprocal leadership,; Organizational confidence questionnaire, which consists of (15) paragraphs, and was distributed to a sample of (100) faculty members at the faculties of Education Benghazi and Marj, and was analyzed valid ones, which amounted to (80) questionnaire, and to analyze the data of the study used some statistical means such as computational averages and standard deviations and Pearson correlation laboratory and method of analysis of multiple regression.

The researcher reached a set of results of the most important:

- * That the degree of practice of the heads of academic departments in the faculties of education at the University of Benghazi for reciprocal leadership and its dimensions from the point of view of the faculty members as an average in general
- * The level of organizational confidence among faculty members in the faculties of education at the University of Benghazi from the point of view of faculty members as an average in general.
- * There is a positive, strong and statistically significant correlation between the dimensions of reciprocal leadership and the level of organizational confidence among faculty members of the faculties of education of the University of Benghazi.
- * Reciprocal leadership in its three dimensions (conditional rewards – management excluding positive – management excluding negative) contributes to the level of organizational confidence among faculty members of the faculties of education of the University of Benghazi.

The researcher recommended that the university administration and the heads of academic departments adopt the practice of reciprocal leadership as a window that enables the university administration to build and enhance confidence among its organizational levels

● مقدمة

تمثل القيادة الإدارية والتربوية جوهر العمل الإداري، حيث تتولى مسؤولية تحقيق العملية الإدارية والتربوية لأهدافها، وذلك من خلال قيام جميع العاملين بالمؤسسة بالأعمال والواجبات المنوطة بهم، بموجب التأثير الذي يمارسه القائد عليهم يعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، وهذا يتطلب وجود القائد الإداري الذي يؤدي دوراً مهماً في تحديد الأهداف وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، وللقائد دوره في وضع خطط النشاط المختلفة داخل المؤسسة التربوية، وأن فاعلية المؤسسة التربوية بمختلف مستوياتها يعود بالدرجة الأساسية على النمط القيادي الذي

بمارسه المسؤول مع مرؤوسيه، ويتوقف على سلوكه القيادي النجاح الذي تحققه المؤسسة، متمثلة في قدرته على اختيار النمط القيادي المناسب، وتعد القيادة التبادلية من الأنماط والأساليب والمداخل المرتبطة بالمنظمات العصرية، فهي تركز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، وتقيس نتائج الأداء لمكافأة المرؤوسين على الأداء الجيد، ومعاقبتهم على الأداء غير الجيد (المصري: 2019م، 65). وأسلوب القيادة التبادلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير والتطوير في المنظمات، فنجاح أي تنظيم يتطلب زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق روح المناخ التنظيمي الناجح، فهو يركز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، وتقيس نتائج الأداء لمكافأة المرؤوسين على الجيد منه، ومعاقبتهم على الأداء غير الجيد منه، كما تعمل القيادة التبادلية على تدعيم الثقة بين الرئيس والمرؤوس لتحقيق النتائج المستهدفة والمتوقعة منهم؛ فالرئيس التبادلي يتفاوض مع مرؤوسيه لمبادلة جهودهم و إنجازاتهم بالمكافآت في ضوء ما تم تحقيقه من إنجازات، وهذا يؤدي دورًا أساسيًا في رفع إنجاز المرؤوسين ويعود بالمنفعة عليهم، وعلى المؤسسة ويحقق الفائدة المرجوة لها، وانطلاقًا من الدور الذي تؤديه القيادة التبادلية في تنمية شخصية المرؤوس إيجابيًا، وبالنظر إلى دور الجامعة كإحدى المؤسسات العلمية التربوية التي يعتمد عليها المجتمع، في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية بما يتوافق مع متطلبات النمو والتطوير، كأن لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على تصرفات هذه القيادة في الجامعة، خصوصًا في ظل المتغيرات المعاصرة والتحديات المستقبلية، حيث تظهر الحاجة إلى القادة الأكاديميون الممارسين لسلوك القيادة التبادلية، ويمتلكون خصائص القائد التبادلي، لتتولى تحول المنظمات اليوم من منظمات تقليدية إلى منظمات عالمية تجيد فن التعامل مع المستقبل بكل تحدياته، ومما لاشك فيه أن تحقيق الجامعة لأهداف المجتمع يتوقف على مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة لقيادتها وإدارة عملياتها بالأسلوب الأمثل، وتعد القيادة الأكاديمية جوهر الإدارة الجامعية والمتغير الأساسي الذي يساهم في جودة التعليم الذي تقدمه الجامعة لطلابها، فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة، تنعكس على المنظومة الإدارية والتي بدورها تعكس الرسالة الجامعية، من خلال حجم الخدمات ودقتها وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر، لذلك فأن قيادات هذه الجامعات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيط بها من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين على مواجهة المتغيرات والتحويلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار (عياصرة والفاضل: 2006: 25).

• مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، حيث أصبحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءًا لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، حيث كان يُنظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة أساسية للضبط والسيطرة والرقابة المحكمة فحسب، إلا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي والمهم للقادة مرتكزًا محوريًا في دورهم القيادي، وقد فرض هذا الدور المتطور على قادة المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين، وكذلك التأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات العصر، ومن هذا المنطلق اتجهت بحوث القيادة الإدارية إلى دراسة الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع أدوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يتقنوا أوراها القيادية في منظمات اليوم بنجاح (رشيد: 2003م: 7-8).

وتعد الثقة التنظيمية أحد الدعائم الأساسية التي يسعى القادة من خلالها إلى تحقيق نجاح المنظمات، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، وعامل محوري في تحقيق التميز والنجاح التنظيمي لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات، أن بناء العلاقة التفاعلية بين جودة العلاقة بالقائد والتقليل من سلوك العمل المنحرف يحتاج إلى بناء الثقة في القائد والذي غالبًا ما ينطوي على الاعتماد المتبادل بين الأشخاص فهي التوقعات الإيجابية لسلوكيات وتصرفات الآخرين بغض النظر عن المخاطر المتوقعة (Arnason: 2012, 14) وبما أن الجامعات تعد مؤسسات تربوية حيوية يعول عليها المجتمع في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية، وفق المناهج العلمية بما يتوافق ومتطلبات النمو والتطوير الاجتماعي والاقتصادي، فأن القيادات الإدارية تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيط بها من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين، وهذا يفرض توفير قدرات ومتطلبات حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة، ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة القيادة التبادلية على القيادات الإدارية (رؤساء الأقسام) في كليات التربية، وبيان أوجه القوة والقصور حول ما يمتلكونه من مهارات قيادية في ضوء النظرية الحديثة للقيادة والمتمثلة في القيادة التبادلية، وذلك من خلال قياس درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي، وقياس علاقتها بثقة أعضاء هيئة التدريس التنظيمية، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي للقيادة التبادلية وأبعادها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
- 2- ما مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي؟
- 4- ما مدى إسهام القيادة التبادلية في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي؟

● أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ أنها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التبادلية لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؛ لذا فإن أهمية الدراسة تتجسد في النقاط الآتية:

1. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين والأكاديميين في كليات التربية بشكل خاص والجامعات الليبية بشكل عام، من خلال تعرفهم إلى أهمية تطبيق القيادة التبادلية ومستوى توفرها في كليات التربية بجامعة بنغازي.
2. يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار عند تعيين رؤساء الأقسام بالجامعة، كما تفيد مديري مراكز التدريب في إعداد البرامج التدريبية للقادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات الليبية وخاصة الكليات التربوية.
3. من الناحية العلمية يؤمل أن توفر هذه الدراسة الأطر النظرية اللازمة لإجراء دراسات أخرى تتناول القيادة التبادلية في المؤسسات التربوية وإدارتها.

● أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي للقيادة التبادلية وأبعادها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- 2- تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- 3- تحديد نوع ودرجة العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي.
- 4- معرفة مدى إسهام القيادة التبادلية في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي.

5- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي وبالتحديد على كليات التربية (بنغازي، و المرج) في العام الجامعي 2020-2021م.

6- مصطلحات الدراسة:

القيادة التبادلية:

هي السلوكيات التي يمارسها رئيس القسم الأكاديمي، والتي تحدد العلاقة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس بقسمه لتحقيق أهداف القسم أو الكلية، من خلال تحفيزهم ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم، ضمن مجالات المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية أو السلبية، وذلك كما تقيسه استبيانته القيادة المتعددة العوامل (MLQ) المستخدم في جمع بيانات هذه الدراسة.

الثقة التنظيمية:

"هي شعور أعضاء هيئة التدريس بالاطمئنان وإيمانهم بسياسات وقرارات الجامعة والقيادات الأكاديمية بما يُسهم في تحقيق أهداف الجامعة من خلال الإفصاح عن أفكارهم، ومشاعرهم، والتعاون مع بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق" (سليمان وآخرون: 2020م، 446) ويمكن تعريفها إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة الثقة التنظيمية.

رئيس القسم:

هو الذي يتولى الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والأكاديمية بالقسم الأكاديمي في الكلية وفق السياسات المرسومة من إدارة الجامعة

7- مفهوم القيادة التبادلية

ظهر مفهوم القيادة التبادلية مرافقاً لمفهوم القيادة التحويلية، ويشير (Jain, 2007) إلى أن "التمييز بين هذين النمطين من القيادة جاء من خلال كتابات (Downton) عام 1973م، وأعاد التأكيد عليه بيرنز (Burns) عام 1978م، واعتبر بيرنز (Burns, 1978) القائد التحويلي بأنه قائد (عادي)، وهو الذي يشتري الولاء بالمكافأة، والأمن بالطاعة، في حين أن القائد التحويلي (فوق العادي)، هو الذي يحفز العاملين، ويرفع من توقعاتهم، من خلال طرق جديدة ومبتكرة، ويرى بأن هذين النمطين من القيادة على طريقتين؛ فالمدير التبادلي يبادل الوظائف والأمن بالطاعة والانتماء مقابل الإذعان للقائد. (غزاونة: 2017م، 22) يمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها عملية تبادل قائمة بين القائد والتابعين من خلال إحداث اتفاق بين القادة والتابعين، إما أن يكون بشكل علني أو بشكل ضمني بحيث إن السلوك المؤدي للأداء سيتم مكافأته مثل الحصول على ترقية أو زيادة راتب، وفي الجانب الآخر سيكون هناك عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير الجيد كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً، أي أن القائد يقدم المكافأة والعقاب للتابعين بناءً على أدائهم بحيث تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين فإما أن تكون استدلالية بناءً على حيث يعد القائد بمكافآت للأداء الجيد، أو علاجية والتي تقوم على بحث القائد عن الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها (Turner & Barling, 2002, p.39). وتُعرف القيادة التبادلية بأنها: عملية تبادلية ذات طرفين؛ كل طرف فيها يمتلك شيئاً ويحتاج إلى شيء آخر، فتحصل عملية التبادل لتحقيق الحاجات بالاعتماد على معايير لإنجاز العمل مقابل حصول المرؤوسين على المكافآت مقابل إنجازهم العمل (بدرأوي وماجد: 2013م، 61) كما عرفت بأنها "علاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل ورفض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها" (صبري، 2005م: 11)

وهي قيادة هرمية تنافسية تركز على إنجاز المهمات والفعاليات والعمليات اليومية، مع تحديد احتياجات العاملين، وتقديم المكافآت لإشباع حاجاتهم (Tomey: 2009) وبهذا يمكن توضيح نمط القيادة التبادلية على أساس أنها تقوم بوجود علاقة تبادلية طرفاها القائد والتابع وهي علاقة يقدم القائد فيها المواد اللازمة لإنجاز العمل ويربط الأداء الوظيفي إما بمكافأة للأداء الجيد والمرضي أو عقوبة للأداء غير الجيد، ومن الجدير بالذكر بأن الإدارة بالاستثناء بنوعيتها النشطة والساكنة تعتمد على أسلوب التعزيز السلبي أو العقوبة. كما تعرف بأنها سلسلة من المنافع والمصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائمة على مبدأ القانون والأنظمة المحددة والمتفق عليها من قبل الجميع. (السليمات: 2020، 15) وهناك من يرى القيادة التبادلية بأنها عملية تبادل قائمة بين القائد والتابعين من خلال إحداث اتفاق بين القادة والتابعين إما أن يكون بشكل علني أو بشكل ضمني بحيث أن السلوك المؤدي للأداء سيتم مكافأته مثل الحصول على ترقية أو زيادة راتب، وفي الجانب الآخر سيكون هناك عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير الجيد كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً. أي أن القائد يقدم المكافأة والعقاب للتابعين بناءً على أدائهم بحيث تأخذ عملية التبادل نمطين إما أن تكون لغرض البناء والتطوير وذلك بمكافأة الأداء المرغوب أو لغرض العلاج والتقويم للأداء الضعيف أو دون المستوى المنشود.

وبهذا يمكن توضيح نمط القيادة التبادلية على أساس أنها تقوم بوجود علاقة تبادلية طرفاها القائد والتابع وهي علاقة يقدم القائد فيها المواد اللازمة لإنجاز العمل ويربط الأداء الوظيفي إما بمكافأة للأداء الجيد والمرضي أو عقوبة للأداء

غير الجيد، ومن الجدير بالذكر بأن الإدارة بالاستثناء بنوعيتها النشطة والساكنة تعتمد على أسلوب التعزيز السلبي أو العقوبة. وتعمل القيادة التبادلية على تدعيم الثقة بين المدير والمعلمين لتحقيق النتائج المتوقعة منهم؛ فالمدير التبادلي يتفاوض مع المعلمين لمبادلة جهودهم و إنجازهم بالحوافز والمكافآت، في ضوء ما يحققونه من إنجازات. وهذا يؤدي دوراً أساسياً في رفع إنجاز المعلمين في المدرسة، ويعود بالنفع على المعلمين، وعلى المدرسة وأولياء الأمور، ما يزيد قدرة المعلمين على العطاء والإنجاز، ويحقق الفائدة التربوية المرغوبة للمدرسة والطلبة على حد سواء (يوسف: 2017م) تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين لإنجاز أهداف المؤسسة، من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافآت للتأثير في العاملين (الرفاعي: 2013م) كما تهدف إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة، وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا، وتلبية حاجتهم، والمحافظة على النظام في العمل واستقرار المؤسسة (هديب: 2018م) تساعد القيادة التبادلية المؤسسات على تحقيق أهدافها الحالية بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل، فهي علاقة تبادلية طرفاها القائد ومرؤوسيه.

● أبعاد القيادة التبادلية:

- و يؤكد العديد من الباحثين أن القيادة التبادلية تقوم على الأبعاد الآتية: -
- المكافأة المشروطة:** و يتضمن هذا البعد التزام القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، حيث يحقق القائد من خلال هذه المكافآت لتعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما
- يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها، لقد أثبتت الدراسات فاعلية القائد التبادلي في تحفيز المرؤوسين للإنجاز بمعدلات متميزة، ويصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة نموهم المهني، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة. (الرفاعي، 2013م، 6) ويهتم القادة التبادليون بالعمليات الكفؤة وإنجاز ما تم التخطيط له، فهم يستخدمون تكتيكاتهم الملائمة لسلطتهم بالمكافأة أو العقاب أو تحسين ما يرون أنه عملية مرضية. (مصنوعة والواحد: 2020م، 425) ويشير هذا البعد إلى ما سيحصل عليه المرؤوسين من مكافآت نتيجة قيامهم بأداء الأعمال المتفق عليها مع القائد (أبو سبع، 2016م، 800)
- **الإدارة بالاستثناء الإيجابية:** في ظل هذا البعد السلوكي يتمتع القائد التبادلي بالنشاط، ويقضي وقتاً كافياً بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها، تتطلب هذه الإدارة قيام القائد التبادلي بعملية المتابعة والمراقبة لأعمال المرؤوسين أثناء إنجازهم للمهام الموكلة لهم من أجل منع حدوث الأخطاء والتنبؤ بالمشكلات الممكن وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخالفة ما تم الاتفاق عليه، (Northouse، 2013، 14) حيث تلعب التغذية الراجعة دور مهم في إنجاز هذا البعد، فعلى أساس ما تفرزه هذه العملية من معلومات يتم تقييم مستوى الإنتاجية، ومن ثمَّ تحديد ما إذا كان الوضع يحتاج إلى

القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

تدخل من قبل القائد من أجل تعزيز ودعم ما تم تحقيقه من إنجاز (مصنوعة والواحد: 2020م، 426) ويشير هذا البعد إلى قيام القائد بمراقبة ومتابعة أداء المرؤوسين، وفي حالة حدوث أي أخطاء أو انحرافات في الأداء عن المعايير المحددة يقوم القائد باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية (حموش: 2017م، 73) والنقد التصحيحي، والتغذية الراجعة الإيجابية (الضمور وأبو صالح: 2010م، 526).

- الإدارة بالاستثناء السلبية: القائد في هذا البعد يتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرصة للتابعين للاستمرار في أداء مهامهم، وهو بذلك يشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات تجاه التابعين إلا وقت الحاجة الماسة، وهذا يعني أن القادة الذين يستخدمون هذا البعد يتدخلون عند حصول الأخطاء في تحقيق معايير الأداء، أو عند تقصير المرؤوسين في بذل جهودهم للوصول إلى الأداء المطلوب (مرعي: 2008م، 14-42) حيث يلجأ بعض القادة لهذا البعد عندما يكونون مطالبين بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، حيث يكتفوا بمطالبتهم بتقديم تقارير عن الأداء وهذا يعني انتظار ظهور نتائج الأعمال ومن ثم تقييمها وتصحيح ما ظهر فيها من أخطاء مع اتخاذ الإجراءات العقابية إذا اقتضى الموقف ذلك. (مصنوعة والواحد: 425-526) ويشير هذا البعد إلى عدم تدخل القائد إلا في حالة حدوث مشكلات، وبعد حدوث الانحرافات يقوم القائد باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية، وهذا يعني أن القائد لا يتدخل إلا إذا حدثت مشكلة، ويقوم وقتها بإبلاغ المرؤوسين بأخطائهم، ولا يثني على أدائهم (أبو سبع، 2016م)، (نور الدين وقرزة: 2017م، 96)

● الثقة التنظيمية

تعرف الثقة التنظيمية على أنها: إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية، وبقائد التنظيم، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة؛ وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة (الطائي، 2007م). أما (الشكرجي، 2008م: 57؛ فليح، 2010م)، فتتفقان على أن الثقة التنظيمية هي: توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية، يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي رُوعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية عامة، والإدارية خاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. (المعشر والطراونة، 2012م) وتعرف الثقة التنظيمية على أنها: "مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات، بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد، أو الجماعات أو المنظمات، حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" (الحوامدة والكساسبة، 200م) كما تعرف كذلك بأنها توقعات الأفراد أو الجماعات، بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه، في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة، دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام، في حين يرى (أبو كريم، 2012م) أن الثقة التنظيمية هي: شعور الأفراد بالطمأنينة وحُسن الظن والتفائل، وذلك بخصوص أبعاد: الشفافية في الحصول على المعلومات، وفرص الإبداع والمشاركة، والسياسات، الأسلوب القيادي السائد، والقيم التنظيمية السائدة، و يرى روبنز وجودي بأن الثقة هي "التوقع الإيجابي، بأن الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتبنى الثقة على التوقع، فإذا نشأت الثقة فعلى الشخص أن يؤمن بأن الشخص الآخر أو الجماعة

ستتصرف بالطريقة المتوقعة، والتي ستجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية "

(Robbins & Jude, 2007, 387)

● أهداف الثقة التنظيمية:

إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم، وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، فالثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة. (العنزي والساعدي، 2004م) حيث إن للثقة التنظيمية ثلاثة أهداف رئيسة هي (السعودي، 2005م)

■ أهداف الثقة المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين: حيث يكون التركيز على مدى اتباع الموظف للوائح والقوانين، التي تُنظم سير العمل بالمنظمة.

■ أهداف الثقة المتعلقة بالفعالية: حيث لا يقتصر دور الموظف على اتباع اللوائح والقوانين، بل يمتد ليشمل وضع خطط وسياسات وأنماط إدارية؛ تُساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح، كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.

أهداف الثقة المتعلقة بالبرامج: حيث يشمل هذا مُساءلة الموظف، والتي لا تقتصر على مستوى واحد من مستويات المنظمة، بل تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية)؛ نظرًا لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.

أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، ولكن معظمها ركز على ثلاثة أبعاد؛ حظيت بقبول من أكثر الباحثين، وتم اعتمادها من قِبل الكثير من الدراسات والبحوث، وهي (Dirks; Ferrin, 2002; Strater, 2005؛ فليح، 2010م):

● الثقة بالمشرفين:

وتتمثل بالتوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل، ووفقًا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث إن الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالإشراف؛ نظرًا لأن الأمانة والاستقامة هما سمتان أساسيتان وحيثيتان للإشراف؛ فعندما يثق الأفراد بالمشرف؛ فأهم يرغبون في أن يكونوا تحت طوع أو امره؛ لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم مُصانة، ومن غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو غير مستقيم، أو من يستغلهم.

● الثقة بزملاء العمل:

ويُقصد بها العلاقات التعاونية، والميل الموقفي الإيجابي بين العاملين، من حيث الاعتماد المتبادل، والاشتراك في الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بينهم؛ بما يُسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وقد ازدادت أهمية الثقة بين زملاء العمل في منظمات اليوم؛ والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فِرَق العمل، والتي تتكون من أفراد يتمتعون بمهارات متكاملة، و يلتزموا بالسعي نحو هدف مُشترك؛ حيث تُؤثر الثقة في أداء فريق العمل، وفي قدرته على الوصول إلى الأهداف المنشودة.

● الثقة بإدارة المنظمة:

القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

إن المعضلة الأساسية التي تُواجه المنظمات، والتي تكون تكاليفها باهظة، والتي ربما تُؤدي بجياتها، هي فقدان الثقة من جانب العاملين بإدارة المنظمة؛ فالتقنية وحدها لا يُمكنها إدارة أنشطة المنظمة، وستبقى للأفراد العاملين بكفاءة ومعنوية عالية؛ فلا بد من وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة؛ حيث إن نقص الثقة يُقلل من قيمة العاملين، وانعدامها يجعل العاملين يُفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ويُقلل من ولائهم وانتمائهم لها، ويرى (أبو كريم، 2012م) أن أبعاد الثقة التنظيمية هي: الشفافية في الحصول على المعلومات، وفرص الإبداع والمشاركة، والسياسات، الأسلوب القيادي السائد، والقيم التنظيمية السائدة.

• الدراسات السابقة:

فيما يأتي تعرض الباحثة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت كل من القيادة التبادلية والثقة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

- الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التبادلية:

شكّل موضوع القيادات الإدارية الأكاديمية الأساس النظري لإجراء العديد من الدراسات التي حاولت دراسة موضوع القيادة وخصوصًا القيادة متعددة العوامل والتي من بينها القيادة التبادلية، ونتج عن ذلك إجراء العديد من الدراسات النظرية والميدانية في محاولة لبلورة مفهوم القيادة التبادلية، ودراسة علاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، ويستعرض هذا الجزء الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع القيادة التبادلية والعلاقة بينها وبين مجموعة المتغيرات التنظيمية، فعلى سبيل المثال هدفت دراسة (عطا: 2005م) إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التبادلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البين شخصية (Interpersonal) عند المعلمين، وقد تكونت العينة من (668) معلمًا ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبعية العشوائية و استخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات هي: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) ومقياس ما سلاك للاحتراق النفسي، واستبانة العلاقات البين شخصية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من نمطي القيادتين التبادلية والتبادلية كانت متوسطة، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التبادلية، وبين تكرار الاحتراق النفسي وشدته عند المعلمين، بينما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التبادلية وبين مستوى العلاقات البين شخصية بين المعلمين، ومديري مدارسهم، وهدفت دراسة (Washington, 2007) إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخدمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ولقد تمثلت أبعاد القيادة التبادلية في ثلاثة أبعاد رئيسية، شملت: المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية والإدارة بالاستثناء السلبية، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (207) فردًا من العاملين في خمس منظمات ربحية وغير ربحية بالولايات المتحدة الأمريكية، انتهى الباحث إلى أن مدركات العاملين للقيادة الخدمية لا ترتبط إيجابيًا فقط بمدركات القيادة التحويلية، ولكن أيضًا ببعدي القيادة المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية للقيادة التبادلية، كما أشارت النتائج أيضًا إلى أن القيادة الخدمية ترتبط سلبًا بإدارة بالاستثناء السلبية، بينما هدفت دراسة (مرعي: 2008م) إلى قياس أثر القيادتين التبادلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية

د. نجاة

الأردنية، وفق منهج وصفي تحليلي، تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا بلغ إجمالي حجمها (500)، وزعت عليها استبانات تم استرداد (393) استبانة بنسبة استرداد بلغت 79.79%، ودلت نتائج التحليل الإحصائي على أن العاملين يتمتعون بمستويات أداء عالية فيما يتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي الفردي، والمواظبة على الدوام، والدقة والجودة في إنجاز المهام، العلاقات مع الآخرين، وفيما يتعلق بالقيادة التبادلية فقد أظهرت النتائج أن المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء النشطة تؤثران إيجاباً على أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، بينما لم تظهر أية علاقات ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وأداء الموارد البشرية، وكذلك بين قيادة عدم التدخل وأداء الموارد البشرية، وفي السياق نفسه هدفت دراسة (المطيري: 2011م) إلى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات دراسة وتوصل إلى عدة نتائج أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق

الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة و للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وفي إطار هذه التوجه هدفت دراسة (الرفاعي: 2013م) إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التبادلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وبلغت عينة الدراسة (370) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمطي القيادة و التبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين وكذلك مستوى تمكينهم، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية، ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية لكل منهما، وفي السياق نفسه هدفت دراسة (صالح والمبيضين: 2013م) إلى التعرف على أثر مداخل القيادة التبادلية والتبادلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، وبلغت عينة الدراسة (336) فرداً من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أبرزها أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، وهدفت دراسة (مرسي: 2014م) إلى توضيح تأثير القيادة التبادلية في الشعور بكل من عدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، وتحديد ما إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط هذا التأثير أم لا، وذلك لعينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق، وبلغت عينة الدراسة (420) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: إن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في الانسحاب النفسي من العمل، وفي نفس السياق هدفت دراسة (العايدي: 2015م) إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين بقطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (119) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر للقيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين، أما دراسة (أبو عودة: 2016م) فقد هدفت إلى التعرف على دور الأنماط القيادية (التبادلية، التبادلية، الترسلية

القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وبلغت عينة الدراسة (376) عسكري، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن مستوى ممارسة الأنماط القيادية من قبل منتسبي قوى الأمن الفلسطيني كان بشكل عام بدرجة متوسطة، حيث جاء النمط التحويلي في المرتبة الأولى والأكثر توفرًا بين الأنماط القيادية الأخرى بنسبة 69.45%، يليه النمط التبادلي بنسبة 66.38%، وفي المرتبة الأخيرة النمط الترسلية بنسبة 36.06%، كما أظهرت النتائج أن القيادة التبادلية والتبادلية بأبعادهما المختلفة تؤثر تأثيرًا جوهريًا في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، بينما تؤثر القيادة الترسلية تأثيرًا سلبيًا على عمليات إدارة المعرفة، وفي نفس السياق هدفت دراسة (صباح: 2016م) إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (التبادلية، التبادلية، عدم التدخل) على الالتزام التنظيمي (الالتزام

العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) في القطاع البنكي لولاية بسكرة وبلغت عينة الدراسة (137) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط التحويلي، يليه النمط التبادلي ثم نمط قيادة عدم التدخل، وأن مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي بولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري، وأن هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، وخاصةً التحويلي والتبادلي ولا يوجد أثر لنمط قيادة عدم التدخل على الالتزام التنظيمي، كما قام (الروسان: 2017م) بدراسة هدفت لتحديد درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وبلغت عينة الدراسة (414) معلمًا ومعلمة، وبيّنت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويليه نمط القيادة التبادلية وبدرجة ممارسة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وعن دور القيادة التبادلية أجرى (غانم: 2017م) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التبادلية في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، وبلغت عينة الدراسة (203) موظف وموظفة يعملون بالوظائف الإشرافية _ من مسمى رئيس شعبة إلى وكيل وزارة _ في التعليم العالي بغزة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى ممارسة القيادة التبادلية بين العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي كانت متوسطة بشكل عام، وأن مستوى جودة الخدمات المقدمة من الوزارة كانت متوسطة أيضًا، وأن هناك علاقة جوهريّة إيجابية بين القيادة التبادلية وبين جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، كما سعت دراسة (يوسف: 2017م) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية، ومأن السكن، والمديرية)، وبلغت عينة الدراسة (1471) معلمًا، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، وكذلك وجود استجابة كبيرة في دافعية الإنجاز لدى المدراء في المدارس الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التبادلية ودافعية الإنجاز، أما دراسة (القرني:

2020م) فقد هدفت إلى التعرف إلى القيادة متعددة العوامل (التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة) لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، وبلغت عينة الدراسة (283) مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن ممارسة عمداء الكليات للقيادة متعددة العوامل كان متوسطاً، وكذلك مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم، كما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة متعددة العوامل والتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وفي نفس السياق هدفت دراسة (المصري: 2020م) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (459) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت كبيرة، وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان كبيراً أيضاً، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية، ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

- الدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية:

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الثقة التنظيمية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة (الرشيد وسلامة: 2015م) التي هدفت إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، وعلاقتها بدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم وقد تكونت العينة من (335) عضو هيئة تدريس طبقت عليهم أدوات الدراسة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت مرتفعة، وكذلك درجة الدافعية أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، بينما هدفت دراسة (دراوشة: 2016م) إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (378) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى: إن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وفي السياق نفسه هدفت دراسة (القرني: 2017م) إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك، والوقوف على العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات الجامعة أيضاً، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (213) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: إن المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.10) وهو يقع ضمن درجة موافق حسب مفتاح التصحيح، وأن المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغ (4.21) وهو يقع ضمن درجة موافق جداً حسب مفتاح التصحيح، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك، وفي إطار هذه التوجه هدفت دراسة (الهيدة والسعود: 2017م) إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الابداعي للعاملين معهم، وبلغت عينة الدراسة (225) من القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في

القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

جامعة الكويت من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة، وأن الدرجة الكلية للسلوك الابداعي لدى العاملين في جامعة الكويت قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما بيّنت النتائج وجود علاقة بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين فيها، أما دراسة (زايد: 2018 م) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلّمًا ومعلّمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة

مرتفعة، وأن مستوى الانتماء التنظيمي حسب تقديرات عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة أيضًا، وأنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي للمعلمين، وفي السياق نفسه هدفت دراسة (سعد: 2018 م) إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وبلغت عينة الدراسة (269) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أبرزها: إن الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية كانت مرتفعة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة أيضًا، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية ودرجة الثقة التنظيمية، أما دراسة (سليمان وآخرون: 2020م) إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط، وتكونت عينة الدراسة من (110) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن الثقة التنظيمية تتوافر بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن الجامعة تستخدم أساليب متنوعة لإدارة الصراع ولكنها بدرجة متوسطة، يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن أغلب الدراسات ركزت على معرفة أو تقدير أو قياس مستوى القيادة التبادلية أو الثقة التنظيمية حيث إن بعض الدراسات اختلفت في الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها، ومن هذه الدراسات ما سعى فيها إلى التعرف على القيادة التبادلية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: الأهداف الاستراتيجية، تمكين العاملين، والأمان الوظيفي، وإدارة المعرفة، الالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، جودة الخدمات، دافعية الإنجاز، الإبداع الإداري، البراعة التنظيمية، مثل: دراسة (المطيري 2011م) و(المبيضين 2013م)، ودراسة (الرفاعي 2013م)، ودراسة (مرسي 2014م)، ودراسة (أبو عودة 2016م)، ودراسة (صباح 2016م)، ودراسة (الروسان 2017م)، ودراسة (غانم 2017م)، ودراسة (يوسف 2017م)، ودراسة (السراقي 2018م)، ودراسة (المصري 2020م)، ومنها ما سعى فيها إلى دراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: الدافعية، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي، الانتماء التنظيمي، الشفافية الإدارية، القيادة الموزعة، إدارة الصراع، مثل دراسة (الرشيدى وسلامة 2015م)، ودراسة (دراوشة 2016م)، ودراسة (القرني 2017م)، ودراسة (المهبيدة والسعود 2018م)، ودراسة (سعد 2018م)، ودراسة (طه 2019م)، ودراسة (سليمان وآخرون 2020م).

أما الدراسة الحالية فقد سعت إلى الكشف عن علاقة القيادة التبادلية بأبعادها الثلاث بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي ومعرفة مدى إسهام القيادة التبادلية لدى رؤساء الأقسام في إحداث الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات عينة الدراسة، كما يلاحظ أنها تنوعت في المناهج المتبعة وركزت أغلبها على المنهج الوصفي التحليلي، كما تنوعت عيناتها ولكنها جميعاً استخدمت الاستبانة

كأداة لجمع البيانات وقد تباينت الدراسات السابقة من حيث نتائجها، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات حيث ساعدت في بناء الإطار النظري، و في تحديد أهدافها وصياغة مشكلتها وبناء أدواتها ومعرفة الوسائل الإحصائية المناسبة

• منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استمارات الاستبانة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، بالإضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة.

• مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي، وقد اختارت الباحثة كلية التربية (بنغازي، والمرج)، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس فيهما (127) عضو هيئة تدريس، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (1) يوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي

الكلية	العدد
التربية بنغازي	82
التربية المرج	45
المجموع	127

وقد وزعت أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (100) وكانت حصة الاستمارات التي تم جمعها والقابلة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد غير الصالح منها (80) استمارة، ويشكل هذه العدد (62.99%) من مجموع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي.

• أداة الدراسة:

استبانة القيادة التبادلية:

لقياس القيادة التبادلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بنغازي تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل ML (Multifactor Leadership) Questionnaire) الذي أعده (Bass, 1985) الجزء المتعلق بالقيادة التبادلية ويحتوي على (12) عبارة لقياس القيادة التبادلية، وذلك بالاعتماد على المقياس وقد جاءت هذه العبارات موزعة على النحو الآتي:-

- المكافآت المشروطة: وتم قياس هذا البعد باستخدام (4) عبارات، تشمل العبارات من رقم (1-4) بالقائمة
- الإدارة بالاستثناء الإيجابية: وتم قياس هذا البعد باستخدام (4) عبارات وتشمل العبارات من (5-8) بالقائمة.
- الإدارة بالاستثناء السلبية: وتم قياس هذا البعد باستخدام (4) عبارات، تشمل العبارات من رقم (9-12) بالقائمة .

القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

استبانة الثقة التنظيمية: بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وبغرض جمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة من دراسة (دراوشة 2017 م) ودراسة (سعد 2018 م)، تم تطوير الأداة، التي تكونت من (15) فقرة للكشف عن الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي، وقد وضعت أمام كل فقرة البدائل الآتية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويصنف المقياس مستويات الأدوات على النحو الآتي:

مستوى الممارسة	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي
منخفض جداً	من 1 إلى 1.80
منخفض	أكبر من 1.80 إلى 2.60
متوسط	أكبر من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	أكبر من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جداً	أكبر من 4.20 إلى 5

• صدق الأدوات:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداتين، تم عرضها على (10) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التأكد من الصدق الظاهري للأداتين، تم عرضها على (10) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كليات الآداب والتربية وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وبيان مدى انتماء الفقرات إلى المجال الذي تندرج تحته، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم حول الأدوات.

• ثبات اداتي الدراسة

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانتين، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بعد تطبيقها على (15) فرداً من خارج عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح قيم الثبات لأبعاد أداتي الدراسة (القيادة التبادلية، والثقة التنظيمية) والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات جدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات لأبعاد المقاييس المستخدمة في الدراسة معاملات ثبات.

(الاتساق الداخلي) الفا- كرونباخ

المقياس	البعد	معامل الثبات الفا كرونباخ	عدد الفقرات
مقياس القيادة التبادلية	المكافآت المشروطة	0.83	4
	الإدارة بالاستثناء الإيجابية	0.80	4
	الإدارة بالاستثناء السلبية	0.81	4
	الثقة التنظيمية	0.95	15

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد أداة القيادة التبادلية قد تراوحت بين (0.80 - 0.83)، وقيم معاملات الثبات لأداة الثقة التنظيمية بلغت (0.95) وهي معاملات علمية مقبولة لأغراض البحث العلمي.

• الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تنوعت الوسائل الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات حسب أهداف الدراسة، حيث تمت الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الارتباط و تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

• عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لأهدافها وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:
السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي للقيادة التبادلية وأبعادها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد أداة القيادة التبادلية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التبادلية بشكل عام ولكل بعد من أبعاد الدراسة مرتبة تنازلياً

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	1	1.020	3.35	المكافآت المشروطة
متوسط	2	0.868	3.18	الإدارة بالاستثناء الإيجابية
متوسط	3	0.832	3.13	الإدارة بالاستثناء السلبية
متوسط		0.906	3.22	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام بكليات التربية بجامعة بنغازي لنمط القيادة التبادلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري قدره (0.906) وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط جميعها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35 - 3.13)، حيث جاء بعد (المكافآت المشروطة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (1.020)، يليه بعد (الإدارة بالاستثناء الإيجابية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري بلغ (0.868)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد (الإدارة بالاستثناء السلبية) بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري قدره (0.832)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) يرون أن رؤساء الأقسام يمارسون القيادة التبادلية بدرجة متوسطة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة السابقة التي تم التطرق إليها، حيث بيّنت تلك الدراسات أن مستوى القيادة التبادلية كان متوسطاً كدراسة (المطيري: 2011م)، ودراسة (الرفاعي: 2013م) ودراسة (أبو

القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

عودة:2016م)، ودراسة (الروسان: 2017م)، ومنها ما أظهر ارتفاع درجة ممارسة القيادة التبادلية كدراسة (المصري:2020م) أن هذه النتيجة تشير إلى وجود صعوبات تحول دون ممارسة القيادة التبادلية بالمستوى المأمول والمرغوب فيه لدى رؤساء الأقسام والأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي، وقد يُعزى ذلك إلى أن أفكار ومفاهيم القيادة التبادلية هي جديدة، ولم تتعمق لدى رؤساء الأقسام بعد، إضافة إلى أن القيادات المسئولة بالجامعة لم تهتم كثيراً بمفاهيم ومصطلحات القيادة التبادلية حتى الآن، وقد يُعزى هذا المستوى أيضاً إلى عدم اهتمام الجامعة بتطوير أداء رؤساء الأقسام، وأنها لا تولي اهتماماً جوهرياً بنشر ثقافة التطوير والتدريب والاهتمام بها، وقد يُعزى كذلك إلى عزوف غالبية رؤساء الأقسام على الاطلاع على الجديد والحديث في مجال القيادة الإدارية من أساليب واتجاهات علمية في القيادة وقد يُعزى هذا الانخفاض أيضاً إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بواجباتهم الإدارية التقليدية الروتينية في القسم والتركيز على أداء مهامهم التدريسية.

السؤال الثاني: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لأداة الثقة التنظيمية، و ذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0.980	3.11	الثقة التنظيمية

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة بنغازي كأن متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.11) بانحراف معياري قدره (0.980) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المهبيدة والسعود: 2017م) ودراسة (سليمان وآخرون: 2020م) في أن مستوى الثقة كان متوسطاً، بينما اختلفت مع دراسة (الرشيد وسلامة: 2015م) ودراسة (دراوشة: 2016م) ودراسة (زايد: 2018م) ودراسة (الدهشان: 2018م) ودراسة (سعد: 2018م) ودراسة (طه: 2019م) الذين أظهرت نتائجهم مستويات مرتفعة للثقة التنظيمية لديهم.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية والجدول (3) يبين هذه المعاملات

جدول (5) يوضح قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية

أبعاد القيادة التبادلية	معامل ارتباط بيرسون

0.525	المكافآت المشروطة
0.645	الإدارة بالاستثناء الإيجابية
0.589	الإدارة بالاستثناء السلبية
0.761	القيادة التبادلية بشكل عام

يوضح الجدول السابق (3) درجات العلاقة أبعاد القيادة التبادلية بشكل منفرد مع كل مجال، وبشكل عام مع مستوى الثقة التنظيمية، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط دالة معنوية وهذا يدل على مدى العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة (التابع والمستقبل) حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بشكل عام (0.76) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ويدل ذلك على أنه كلما ازدادت ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التبادلية كلما ازدادت مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرفاعي: 2013) بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين، ودراسة (الروسان: 2017م) وهي أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمطي القيادة التحولية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (غانم: 2017م) التي بينت أن هناك علاقة جوهرية إيجابية بين القيادة التبادلية وبين جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، ودراسة (المصري: 2020م) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

السؤال الرابع: ما مدى إسهام القيادة التبادلية في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي؟

للإجابة عن هذا تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس مدى إسهام القيادة التبادلية بأبعادها الثلاث (المكافآت المشروطة - الإدارة بالاستثناء الإيجابية - الإدارة بالاستثناء السلبية) على مستوى الثقة التنظيمية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (6) يوضح الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التبادلية على مستوى الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية							القيادة التبادلية
Sig	F		R ²	قيم T	B1	B0	
	المحسوبة	الجدولية					
0.000	55.547	3.963	%42	7.453	0.654	0.520	المكافآت المشروطة
0.000	41.435	3.963	%35	6.437	0.589	0.470	الإدارة بالاستثناء الإيجابية
0.000	29.739	3.963	%28	5.453	0.525	0.493	الإدارة بالاستثناء السلبية
0.000	107.319	3.963	%58	10.360	0.761	0.844	قيادة التبادلية بشكل عام

$$N = 80$$

$$\text{درجة الحرية (F)} = 78.1$$

$$\text{درجة الحرية (T)} = 79$$

$$\text{قيمة الجدولية} = 1.665$$

يتضح من الجدول السابق (6) أن هناك إسهامًا ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التبادلية في مستوى الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وذلك يظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (107.319) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (0.05)، كما بلغ معامل التحديد (R^2) ما قيمته (0.58) أي أن ما قيمته 58% من التغيرات الحاصلة في الثقة التنظيمية تفسرها القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة، وأن (42%) من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق هذه الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (107.319) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.963) عند درجة حرية (78.1)، كما بلغت قيمة B1 (0.761) وهي دالة بدلالة قيمة T البالغة (10.360) والتي تعني أن تغيرًا مقداره (1) من أبعاد القيادة التبادلية (الدرجة الكلية) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.761) في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي. ومن خلال نتائج التحليل الجزئي لمدى إسهام عناصر القيادة التبادلية في الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس (عينه الدراسة) يتضح من الجدول السابق أن هناك إسهامًا لُبُعد المكافآت المشروطة حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.42) وهذا يعني أن المكافآت المشروطة تفسر (42%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الثقة التنظيمية، وأن (58%) من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى تكون خارج نطاق الدراسة، وبلغت قيمة F المحسوبة (55.547) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.963) عند درجة حرية (78.1)، كما بلغت قيمة B1 (0.589) وهي دالة بدلالة قيمة T البالغة (7.453) والتي تعني أن تغيرًا مقداره (1) من المكافآت المشروطة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.645) في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات المبحوثة، كما يتضح أيضًا أن هناك إسهامًا

لُبُعد (الإدارة بالاستثناء الإيجابية) حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.35) وهذا يعني أن الإدارة بالاستثناء الإيجابية تفسر (35%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الثقة التنظيمية، وأن (65%) من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى تكون خارج نطاق الدراسة، وبلغت قيمة F المحسوبة (41.435) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.963) عند درجة حرية (78.1)، كما بلغت قيمة B1 (0.645) وهي دالة بدلالة قيمة T البالغة (6.437) والتي تعني أن تغيرًا مقداره (1) من الإدارة بالاستثناء الإيجابية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.589) في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات المبحوثة، ومن خلال الجدول يتضح كذلك أن هناك إسهامًا لُبُعد (الإدارة بالاستثناء السلبية) حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.28) وهذا يعني أن الإدارة بالاستثناء السلبية تفسر (28%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الثقة التنظيمية، وأن (72%) من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى تكون خارج نطاق الدراسة، وبلغت قيمة F المحسوبة (29.739) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.963) عند درجة حرية (78.1)، كما بلغت قيمة B1 (5.453) وهي دالة بدلالة قيمة T البالغة (6.437) والتي تعني أن تغيرًا مقداره (1) من الإدارة بالاستثناء السلبية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.525) في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات المبحوثة، من خلال ما سبق بين أن أكثر العناصر إسهامًا للقيادة التبادلية في الثقة التنظيمية هو المكافآت المشروطة يليها الإدارة بالاستثناء

الإيجابية ثم للإدارة بالاستثناء السلبية، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المطيري: 2011م) الذي أظهرت نتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وكذلك دراسة (مرعي: 2008م) الذي أظهرت نتائجها أن المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء النشطة تؤثران إيجاباً على أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، ونتائج دراسة (العايدى: 2013م) والذي أظهرت وجود أثر للقيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين، كما اتفقت مع نتائج دراسة (مرسي: 2014م) الذي توصلت إلى أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في الانسحاب النفسي من العمل، ودراسة (أبو عودة: 2016م) التي توصلت إلى أن القيادة التبادلية والتبادلية بأبعاده المختلفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

● النتائج والتوصيات:

- أظهرت عملية تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً النتائج الآتية:
- إن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي للقيادة التبادلية وأبعاده من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كان متوسطاً بشكل عام
- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كان متوسطاً بشكل عام.
- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي.
- تسهم القيادة التبادلية بأبعاده الثلاثة (المكافآت المشروطة - الإدارة بالاستثناء الإيجابية - الإدارة بالاستثناء السلبية) في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي.

وبناء على هذه النتائج وبمراجعة الأدب النظري يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن

تعمل على تحسين ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التبادلية وذلك نحو الآتي:

- توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة القيادة التبادلية لدى جميع رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية والقيادات الجامعية في الجامعات الليبية.
- دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية وبعض الأساليب الإدارية الأخرى مثل الإبداع والتمكين والتحفيز.
- عقد ورش عمل تطبيقية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في القيادة التبادلية، وتدريبهم عليها وضرورة اهتمام إدارة الجامعة برفع مستواها.
- ضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التبادلية لدى رؤساء الأقسام، وإخضاعهم لدورات تدريبية، وورش عمل ولقاءات تربوية في هذا المجال، من أجل رفع كفاءتهم وعميق إدراكهم لمفهوم القيادة التبادلية.
- إجراء دراسات تناول القيادة التبادلية وتأثيرها على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الفاعلية في العمل، والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

المصادر:

- أبو سبع، إبراهيم السيد محمود (2016م) دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(3)، 894-916، مصر.
- أبو كريم، أحمد فتحي، (2012م)، "تقدير المنتسبين لدورة تدريسي المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، 192-246.
- بدرأوي، فرج وماجد، زيد (2013م) الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين - دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الأعمال العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، 9(34)، 52-102.
- حموش، أسماء (2017م) الأنماط القيادية السائدة لدي مدرّاء المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته بالاحترق النفسى لديهم: دراسة ميدانية بعدد من المدارس الابتدائية بولاية بومرداس، مجلة دراسات، ع (58)، 83 - 69، الجزائر.
- الحوامدة، نضال؛ الكساسبة، محمد، (2000م)، "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراسة ميدانية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 15(6)، 141-196، الأردن.
- دراوشة، نجوى (2016م) العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(3)، 373-388، الأردن.
- رشيد، مازن (2003م). الذكاء العاطفي والقيادة التبادلية، مجلة البحوث، جامعة الزقازيق، 25(12)، 18-37.
- الرشيد، عبيد و كايد سلامة (2015م) درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3(12)، 131-162.
- الرفاعي، زهراء سيد محمد (2013م) علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الوسط، عمان، الأردن.
- الروسان، عصمت محمد على (2017م) القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة الدولية التربوية، 6(12)، 184-189.
- زايد، أسماء زهري عبدالله (2018م) الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- سعد، نداء أكرم أحمد (2018م) الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان و علاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- **السعودي،** موسى أحمد، (2005م)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، العلوم الإدارية، مجلة دراسات، 31(1)، 100-111.
- **السليمان،** محمد عبدالله (2020م) القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- **سليمان،** هناء ابراهيم و فاطمة النجار و حسام ابراهيم مراد (2020م) تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية بينها، 124(3)، 437-512، مصر.
- **الشكرجي،** أسماء طه نوري، (2008م)، "أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- **صالح،** أحمد علي و محمد ذيب المبيضين (2013م) القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرهما في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية ". مجلة دراسات، 40 (1)، 58-74، الأردن.
- **صباح،** بنوناس (2016م) ، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- **صبري،** هالة، (2005 م) أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية. مجلة جامعة الزيتونة، الأردن
- **الضمور،** ابتسام وأبو صالح، محمد والعلي، عبد الستار(2010م) أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في اكساب مهارة التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة العلوم، 2 (37)، 522- 543.
- **الطائي،** رنا ناصر صبر، (2007م) "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- **العايدي،** عز الدين أحمد(2015م) أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير؛ الجامعة الإسلامية، غزة.
- **عطا،** سالم(2005م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية، وعلاقتها بالاحتراق النفسي، والعلاقات بين شخصية عند المعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- **العنزي،** سعد علي؛ الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2004م)، "الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- **عياصرة** على والفاضل محمد(2006م) الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع والإعلان عمان، الأردن.

القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

- غانم، اسماعيل أحمد شعبان (2017م) دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- غزاونة، على وليد يوسف (2017م) دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة على بن أبي طالب، رسالة ماجستير في بناء المؤسسات، جامعة القدس، فلسطين.
- فليح، حكمت محمد، (2010م)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 166-202
- القرني، نوره بنت عوض (2020م) القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي، مجلة التربية جامعة الأزهر، 187(1)، 258-288، مصر.
- القرني، على حسن (2017م) مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 12(3)، 329-351، السعودية.
- مرسي، مرفت محمد السعيد (2014م) أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(10)، 165-199، عمان.
- مرعي، كائنات (2008م) أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- المصري، مروان (2020م) درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 1(1)، 65-82، الأردن.
- مصنوعة، أحمد وعبدالله قويدر الواحد (2020م) دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10 (5)، 419-439. الجزائر،
- المطيري، عبد العزيز الجعد (2011م) أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن
- المعشر، زياد يوسف؛ الطراونة، مجدولين عمري، (2012م)، "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8، (4)، 624-652، الأردن.
- نور الدين، مزهودة وأسمهان قرزة (2017م) القيادة التحويلية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة -الشركة الوطنية للنقل البري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 7(1)، 125-139، الجزائر.
- الهبيدة، عهدود فلاح مجبل فلاح محمد؛ راتب سلامة السعود (2017م) درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، و علاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم، المجلة التربوية الأردنية، 3(3)، 251-272، الأردن.
- هديب، الاء (2018م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

د. نجاة

-
- يوسف، أغادير (2017م) درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
-
- **Arnason, L.** (2012). “Organizational Trust”. Thesis Submitted of the University Gothenburg for the Degree of Master in Management Control.
- **Burns, J.M.** (1978). Leadership, New York: Harper & Row.
- Burns, M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- **Dirks, K. T.;** Ferrin, (2002), “Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices”, Journal of Applied Psychology, Vol. 87.
- **Northouse, P. G.** (2013): Leadership theory and practice (6 th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- **Robbins, S. & Judge, T., A.,** (2007), Organizational Behavior, Pearson Education Inc., U. S. A.
- **Starter, K.,** (2005), “The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment”, Journal of Leadership Studies, Vol. 1,1.
- **Toomey, A. M.** (2009). Nursing leadership and management effects work environments. Journal of Nursing Management, 17(1), pp.15- 25.
- **Turner, N. and Barling, J.** (2002). Transformational leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology. vol. 87, No.2, 304-311
- **Washington, R.R.** (2007). Empirical Relationships among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, differences, and correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment, published Doctoral Thesis, the Graduate Faculty of Auburn University.
-