



## أثر القيادة التبادلية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس (دراسة ميدانية)

خاميس ميلاد عبدالله الذيري

قسم إدارة الاعمال - كلية الاقتصاد/الخمس - جامعة المرقب - ليبيا

[Kmljzezre@elmergib.edu.ly](mailto:Kmljzezre@elmergib.edu.ly)

The Role of Transactional Leadership in Enhancing Organizational Trust among Employees  
at the Al-Khums Communications Office

(A Field Study)

Khamis milad abdullah ALdziri

Department of Business Administration - Faculty of Economics/Al-Khums - Al-Marqab  
University - Libya

تاريخ الاستلام: 2026/01/03 - تاريخ المراجعة: 2026/01/21 - تاريخ القبول: 2026/01/31 - تاريخ النشر: 2026 /02/23

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة: المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية، على مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في مكتب اتصالات الخمس، وقد اعتمد الباحث على استبيان مكون من (22) فقرة، تضمن أداة لقياس القيادة التبادلية (15) عبارة، وأداة لقياس الثقة التنظيمية (7) فقرات، وزّع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (40) موظفًا، وتم استرداد الاستمارات كاملة بنسبة (100%). جرى تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون، إضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج توضح طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية والثقة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للقيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة على الثقة التنظيمية لدى موظفي مكتب اتصالات الخمس؛ حيث أظهرت النتائج أن المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية، وكذلك الإدارة بالاستثناء السلبية، جميعها ترتبط بشكل دال إحصائيًا بالثقة التنظيمية، مما يؤكد أن العلاقة بين هذه المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات معنى يعكس أهمية القيادة التبادلية في تعزيز الثقة داخل المؤسسات. الكلمات الافتتاحية: القيادة التبادلية، الثقة التنظيمية، المؤسسة العمومية.

### Abstract:

This study aims to measure the impact of transactional leadership, with its three dimensions—contingent rewards, active management by exception, and passive management by exception—on the level of organizational trust among employees at the Khoms Telecommunications Office.

The researcher employed a questionnaire consisting of 22 items, including a tool to measure transactional leadership (15 statements) and another to measure organizational trust (7 items). The questionnaire was distributed to all members of the population (40 employees), and all forms were retrieved with a 100% response rate.

Data were analyzed using means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis to identify the nature of the relationship between transactional leadership and organizational trust. The findings revealed a significant effect of transactional leadership, across all three dimensions, on organizational trust among employees of the Khoms Telecommunications Office. Results indicated that contingent rewards, active management by

exception, and passive management by exception are all statistically correlated with organizational trust, confirming that the relationship between these variables is not random but meaningful, thereby highlighting the importance of transactional leadership in fostering trust within organizations.

Keywords: Transactional Leadership; Organizational Trust; Public Institution

أولاً: الإطار العام للدراسة:

### 1-المقدمة:

شكّلت القيادة عبر التاريخ موضوعاً رئيساً في الأدبيات العلمية، إذ حظيت باهتمام واسع من الباحثين، لما لها من دور في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات، ومع التحولات المستمرة في بيئة العمل وتزايد التحديات التي تواجه المؤسسات، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة لمتطلبات العصر الحديث، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تتأثر بشكل مباشر بهذه التغيرات.

وتُعد القيادة التبادلية أحد أهم هذه الأنماط، حيث تقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، من خلال وضوح المهام وتقديم المكافآت أو تجنب العقاب مقابل الأداء المطلوب، وقد أثبتت الدراسات أن هذا النمط يساهم في تعزيز الانضباط والتحفيز، ويؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والنمو المهني للعاملين.

من جهة أخرى، تُعتبر الثقة التنظيمية عنصراً جوهرياً في بناء بيئة عمل صحية، إذ تعكس طبيعة العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين، وبين الزملاء، وكذلك بين العاملين وإدارة المنظمة، وقد أكدت الأدبيات أن وجود الثقة التنظيمية يعزز التعاون، ويزيد من الالتزام، ويقوي الانتماء المؤسسي.

وعليه، فإن هذا البحث يسعى إلى دراسة أثر القيادة التبادلية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس، من خلال استقصاء العلاقة بين أبعاد القيادة التبادلية ومستويات الثقة التنظيمية، بما يساهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تدعم تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في بيئة العمل.

### 2-مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في ضعف مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين والإدارة في بعض المؤسسات، وما يترتب على ذلك من آثار سلبية على التعاون والالتزام، ومن هنا يبرز التساؤل حول مدى إسهام القيادة التبادلية في تعزيز هذه الثقة داخل مكتب اتصالات الخمس.

#### • تساؤلات الدراسة الرئيسية:

السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة التبادلية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر المكافآت المشروطة على الثقة التنظيمية؟
- ما أثر الإدارة بالاستثناء الإيجابية على الثقة التنظيمية؟
- ما أثر الإدارة بالاستثناء السلبية على الثقة التنظيمية؟
- ما أثر القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الثقة التنظيمية؟

### 3-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز أثر القيادة التبادلية على تعزيز الثقة التنظيمية داخل مكتب اتصالات الخمس، انسجاماً مع التحولات الإدارية الحديثة التي تجعل الأفراد شركاء فاعلين واستثماراً استراتيجياً ينبغي تطويره، كما تتضح قيمتها من

خلال توضيح انعكاسات هذه القيادة على الأداء المؤسسي وربط النظرية بالتطبيق في بيئة عمل عربية محلية، مما يمنحها بعداً أكاديمياً وعملياً.

**تتلخص أهمية هذا البحث في ثلاثة مستويات رئيسية:**

- على المستوى النظري يسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التبادلية والثقة التنظيمية عبر تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بينهما في بيئة عمل عربية محلية.
- على المستوى التطبيقي يزود إدارة مكتب اتصالات الخمس بمؤشرات عملية لتطوير أساليب القيادة وتعزيز الثقة التنظيمية بما يقوي التعاون والالتزام الوظيفي.
- على المستوى المجتمعي فيسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

#### **4- أهداف الدراسة:**

**يعمل الباحث من خلال هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:**

- تحليل أثر القيادة التبادلية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس، وقياس مستوى ممارستها من قبل رؤساء الأقسام.
- اختبار العلاقة والفروق بين مستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- استكشاف الإسهامات التطبيقية للقيادة التبادلية في تحسين التعاون والالتزام الوظيفي بما يعزز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

#### **5- منهجية الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تناول موضوع القيادة التبادلية وإبراز دورها الحيوي في تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة العامة، وقد اعتمد الباحث ثلاثة أطر رئيسية:

- **الإطار العام:** وهو يوضح خلفية الدراسة وأهميتها.
  - **الإطار النظري:** يستعرض الأدبيات السابقة ويحلل المفاهيم المرتبطة بالقيادة التبادلية والثقة التنظيمية.
  - **الإطار العملي:** يتضمن التطبيق الميداني باستخدام الاستبانات والتحليل الإحصائي لقياس العلاقة بينهما.
- يرى الباحث أن هذه الدراسة تسعى إلى مناقشة موضوع القيادة التبادلية وأهميتها في تعزيز الثقة التنظيمية، وذلك من خلال الجمع بين الجانب النظري وتحليل الأدبيات السابقة، والتطبيق الميداني باستخدام الاستبانات والتحليل الإحصائي لقياس العلاقة بينهما.**

#### **6- حدود الدراسة:**

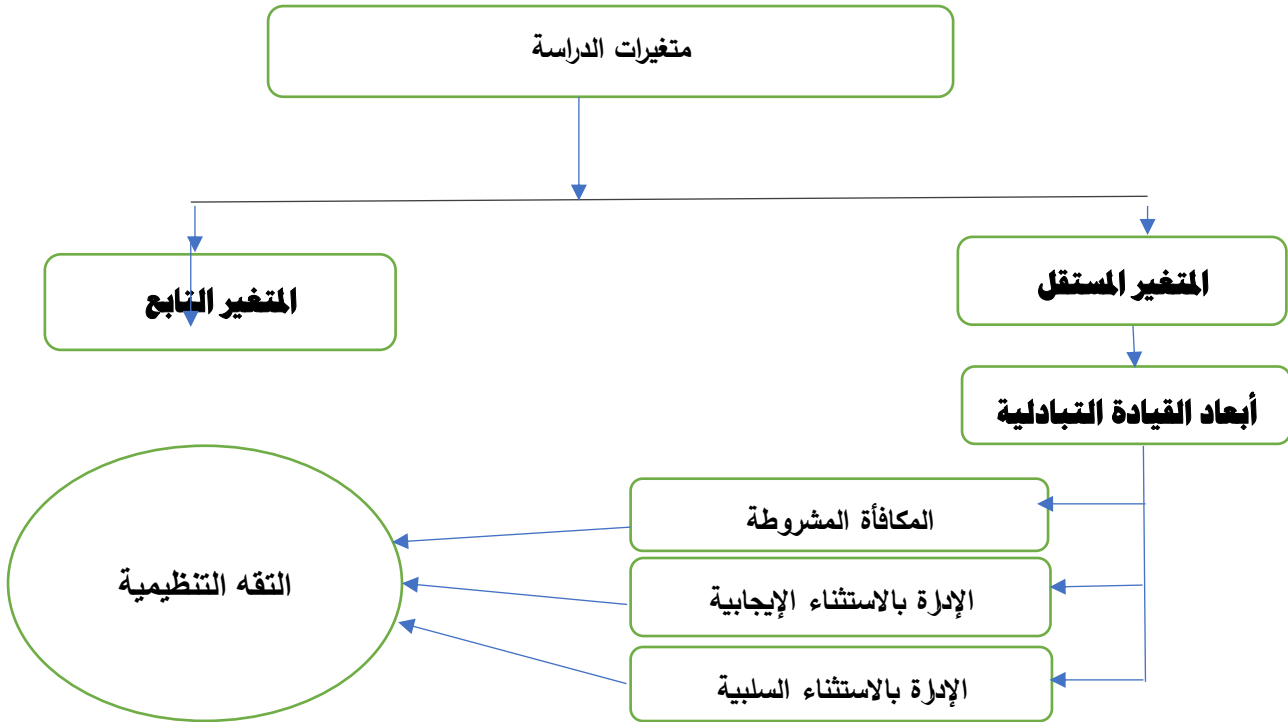
تناولت هذه الدراسة أثر أبعاد القيادة التبادلية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس، واقتصرت هذه الدراسة على ما يلي:

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة (ديسمبر/2025)، وهو ما يحدد الإطار الزمني لعملية جمع البيانات وتحليلها.
- **الحدود المكانية:** جرت هذه الدراسة في نطاق مكتب اتصالات الخمس واقتصرت على العاملين به باعتبارهم مجتمع الدراسة.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بمكتب اتصالات الخمس باعتبارهم مجتمع البحث، ونظرًا لمحدودية حجم المجتمع، اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث شملت العينة جميع أفراد المجتمع بهدف قياس أثر القيادة التبادلية على مستوى الثقة التنظيمية.
  - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بحث أثر القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية والسلبية) في تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسات، دون التطرق إلى أنماط قيادية أخرى.
- 7- نموذج وفرضيات الدراسة:

أولاً: نموذج الدراسة: هو الإطار التصوري الذي يوضح العلاقة بين القيادة التبادلية والثقة التنظيمية، وما يترتب عليها من تحسين الأداء المؤسسي.

شكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: عمل الباحث استناداً للعدد من المراجع.

❖ مبررات اختيار نموذج الدراسة:

- تم اختيار مجتمع العاملين بمكتب اتصالات الخمس ليكون نموذجاً للدراسة لعدة اعتبارات علمية وعملية، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- الارتباط المباشر بموضوع البحث: إذ يُعد مجتمع العاملين في المكتب بيئة مناسبة لدراسة القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، نظراً لطبيعة العلاقات الإدارية والتنظيمية السائدة فيه.
- سهولة الوصول إلى أفراد المجتمع: حيث يتيح موقع المكتب وإمكانية التواصل مع العاملين فرصة ميسرة لجمع البيانات بشكل فعال وبدون عوائق كبيرة.
- تمثيل الواقع العملي: يُمثل المكتب نموذجاً واقعياً للعلاقات القيادية والتنظيمية داخل مؤسسة عامة، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على مؤسسات مشابهة.

- خدمة أهداف البحث: يساهم اختيار هذا المجتمع في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية.

تانياً: فرضيات الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وبما يتوافق مع الهدف الرئيس لهذه الدراسة، واستناداً إلى مشكلة الدراسة، توصل الباحث إلى صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة:

✓ H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التبادلية وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس.

✓ H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التبادلية وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس.

الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المشروطة والثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس.

2- الفرضية الثانية (H2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الإيجابية والثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس.

3- الفرضية الثالثة (H3): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء السلبية والثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس.

4- الفرضية الرابعة (H4): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التبادلية مجتمعة والثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب الاتصالات الخمس.

8-مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لأن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بمكتب اتصالات الخمس والبالغ عددهم (40) موظفًا، فقد تم اعتبار مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب المسح الشامل (Census Method)، حيث تم اعتماد جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (40) مفردة، ووزعت استمارات الاستبيان على كامل مفردات المجتمع، وتم استردادها بالكامل بنسبة (100%).

مصطلحات الدراسة:

• القيادة التبادلية: هي نمط قيادي يقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين عبر الحوافز والمكافآت مقابل الأداء، ويقصد بها في هذه الدراسة الممارسات القيادية بمكتب اتصالات الخمس كما يُقاس بالاستبيان (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء، التوجيه المباشر).

• الثقة التنظيمية:

هي مستوى الاطمئنان والاعتماد المتبادل بين العاملين والإدارة، ويقصد بها في هذه الدراسة إدراك العاملين بمكتب اتصالات الخمس لمدى صدق وشفافية الإدارة والتزامها بالقيم التنظيمية كما يُقاس بالاستبيان.

• المؤسسة العمومية:

وفق القانون رقم (55) لسنة 1976 هي شخص اعتباري عام يتمتع بالذمة المالية المستقلة ويُنشأ لتحقيق مصلحة عامة، ويقصد بها في هذه الدراسة مكتب اتصالات الخمس باعتباره مؤسسة عمومية تقدم خدمات عامة وتخضع لإشراف الدولة.

9-الدراسات السابقة:

- دراسة ( رحمة ، مسعود ، 2024)، واقع ممارسات القيادة التبادلية في المؤسسات الجامعية دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن واقع تطبيق ممارسات القيادة التبادلية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس - سطيف، وذلك من خلال تحليل أبعادها الرئيسية وقياس أثرها على البيئة الأكاديمية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى تبني القيادة التبادلية في الكلية جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) في إدراك أفراد العينة لمدى تحلي قادة الكلية بخصائص القيادة التبادلية، وذلك باختلاف متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

- دراسة ( الصديق، سليمان، 2024)، علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة التبادلية والتحويلية في تعزيز الابتكار داخل مؤسسات الخدمات الهندسية البترولية، وذلك من خلال نموذج يجمع بين سبعة أبعاد رئيسية: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، وعدم التدخل.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أسلوب القيادة التبادلية والتحويلية والابتكار في المؤسسات محل الدراسة، في حين لم يظهر بُعد عدم التدخل أي مساهمة تُذكر في هذه العلاقة، كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد العامل الأكثر تأثيراً، تليها القيادة التبادلية، وأكدت الدراسة على ضرورة تبني هذين الأسلوبين القياديين ودعمهما من خلال تكوين القادة وتدريبهم عليهما، باعتبارهما عاملين أساسيين في تحقيق الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

- دراسة ( أمين، رتيبة، 2024)، نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية لحد من مقاومة التغيير، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة وتطبيق أبعاد القيادات الإدارية لدى الموظفين في أحد أقسام جامعة قسنطينة، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين مستوى مقاومة التغيير.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التبادلية والتحويلية ومقاومة التغيير في جامعة قسنطينة 2، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية بين أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية ومقاومة التغيير، مما يشير إلى أن زيادة ممارسة هذه الأساليب القيادية تسهم في خفض مستويات مقاومة التغيير لدى العاملين.

- دراسة ( الألفي، 2024)، ممارسات القيادة التبادلية لدى القيادات الإدارية بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأسس النظرية للقيادة التبادلية في المؤسسات الجامعية، والتعرف على مدى توافر ممارساتها في جامعة حائل من خلال أبعادها الثلاثة: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة، وذلك من وجهة نظر الموظفين.

توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التبادلية في جامعة حائل كانت مرتفعة في بعدي المكافأة المشروطة والإدارة النشطة، ومتوسطة في بعد الإدارة الساكنة. كما ظهرت فروق دالة إحصائية لصالح الوظائف الإدارية ولذوي الخبرة التي تزيد على عشر سنوات، دون فروق مرتبطة بالجنس. وأوصت الدراسة ببرامج توعوية لتعريف الموظفين بأهمية القيادة التبادلية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي.

- دراسة ( الذبحاوي، هادي، 2023) تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين متغيراتها المتمثلة في القيادة التبادلية وجودة اتخاذ القرار، وذلك في معمل الألبسة الرجالية بمحافظة النجف الأشرف، بغية بيان أثر القيادة التبادلية في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار. توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التبادلية تسهم بشكل فعال في تعزيز جودة القرارات المتخذة داخل منظمات الأعمال عند تطبيقها بصورة صحيحة، كما بينت النتائج أن هذا النمط القيادي يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية بين القادة والمؤوسين، ويعمل على تقليص الفجوة بينهم بما يعزز مناخ الثقة والتعاون داخل المنظمة. **التعليق على الدراسات السابقة:**

أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة التبادلية تُمارس في بيئات متنوعة، حيث تسهم في تعزيز الاستقرار الأكاديمي، تحسين القرارات، دعم الابتكار، والحد من مقاومة التغيير، مع تفاوت في مستوى تطبيق أبعادها، فقد بينت دراسة رحمة ومسعود (2024) ارتفاع مستوى تبنيتها في الجامعات، وأوضحت دراسة الذبحاوي وهادي (2023) دورها في تعزيز الثقة والتعاون، فيما أكدت دراسة الصديق وسليمان (2024) ارتباطها بالابتكار ودعم القدرة التنافسية، وأثبتت دراسة أمين ورتيبة (2024) أثرها في خفض مقاومة التغيير، بينما أظهرت دراسة الألفي (2024) تفاوت ممارساتها مع توصية ببرامج توعوية، وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن القيادة التبادلية لا تقتصر على تحسين الأداء أو دعم الابتكار، بل تمتد لتعزيز العلاقات الاجتماعية وتقليص الفجوة بين القادة والمؤوسين، وهو ما يرتبط مباشرة ببناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات. ومع ذلك، يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في عدة جوانب؛ إذ ركزت تلك الدراسات على الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، بينما يطبق البحث الحالي القيادة التبادلية في مكتب الاتصالات - الخمس، أي في بيئة عمل خدمية غير أكاديمية، كما تناولت الدراسات السابقة القيادة التبادلية من زوايا متعددة مثل الابتكار، التعاون، الأداء، ومقاومة التغيير، في حين يركز البحث الحالي بشكل مباشر على الثقة التنظيمية كأحد أهم مخرجاتها، ويضيف هذا البحث قيمة علمية جديدة عبر إبراز البعد النفسي والاجتماعي للقيادة التبادلية في بيئة مختلفة، موسعاً بذلك نطاق المعرفة النظرية والتطبيقية، أما من حيث التوصيات، فقد دعت بعض الدراسات السابقة إلى برامج توعوية لزيادة الوعي بممارسات القيادة التبادلية، بينما يتجه البحث الحالي إلى تأكيد دورها في بناء الثقة التنظيمية كمدخل لتعزيز التعاون والانسجام بين العاملين. **ثانياً: الإطار النظري للدراسة:**

## 1- المحور الأول: القيادة التبادلية:

### 1.1- القيادة التبادلية:

- عرفها (الرميدي والكالحي، 2019) بأنها نمط يقوم على توضيح الأهداف وتحديد معايير الأداء وربطها بالمكافآت أو العقوبات، حيث يحفز القائد الأفراد بالحوافز المادية أو المعنوية عند تحقيق الأهداف، ويطبق العقوبات عند الإخفاق.

- عرفها (ناصر، 2021) بأنها نمط يقوم على تحفيز المؤوسين بالمكافآت المادية والمعنوية عند إنجاز المهام، مع توقع العقاب عند التقصير، حيث يسعى القائد لتهيئة بيئة عمل تزيد الإنتاجية وتسهم في تحقيق الأهداف عبر نظام مشروط من المكافآت والعقوبات.

- عرفها (الزغبى والبطينة، 2014) بأنها نمط إداري يقوم على تبادل المنفعة بين القائد والمؤوسين وفق أسس مشروطة، حيث تُحدد المهام ويُقابل الأداء بالحوافز أو العقوبات بما يعزز الإنتاجية

يرى الباحث أن القيادة التبادلية تقوم على تحديد الأهداف ومعايير الأداء، وتحفيز المرؤوسين بالمكافآت عند الإنجاز، وفرض العقوبات عند الإخفاق، بما يعزز الإنتاجية ويسرع تحقيق الأهداف.

## 1.2- ابعاد القيادة التبادلية:

تتمثل أبعاد القيادة التبادلية في مجموعة من العناصر التي تحدد طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ومن أبرزها ما يلي:

- **المكافأة المشروطة:** يسعى القائد لتحقيق الأهداف المتفق عليها، وقد أثبتت الدراسات فاعلية القيادة التبادلية في تحفيز المرؤوسين وزيادة رضاهم الوظيفي ونموهم المهني، حيث يقبل المرؤوس وعد القائد بالمكافأة أو تجنب العقاب مقابل تنفيذ المهام بكفاءة (الرفاعي، 2013).

- **الإدارة بالاستثناء الإيجابية:** يخصص القائد التبادلي وقتاً لمراقبة الأنظمة وطرق الأداء للتعرف بالمشكلات المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقمها، ويقوم بمتابعة أعمال المرؤوسين أثناء تنفيذ المهام لمنع الأخطاء، وفي حال حدوث انحرافات عن المعايير المحددة يتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها (حموش، 2017).

- **الإدارة بالاستثناء السلبية:** يتابع القائد العمليات الروتينية دون تدخل، ولا يتخذ إجراءات تجاه المرؤوسين إلا عند الحاجة الماسة، ولا يتدخل إلا عند حدوث مشكلات أو انحرافات في الأداء، حيث يقوم حينها بإبلاغ المرؤوسين بأخطائهم دون التواء على أدائهم (أبوسبع، 2016).

يري الباحث إن عناصر القيادة التبادلية هي نمط يقوم على المكافآت والعقوبات المشروطة مع تدخل تصحيحي عند الانحرافات، وذلك لضبط الأداء وضمان الالتزام بالمعايير.

## 2- المحور الثاني: الثقة التنظيمية:

### 2.1- مفهوم الثقة التنظيمية:

تناول الباحثون مفهوم الثقة التنظيمية من زوايا متعددة ضمن دراسة السلوك التنظيمي، نظراً لدورها الحيوي في دعم المؤسسة، ومع تعدد الطروحات لم يُتفق على تعريف موحد لها، إذ ركز كل باحث على جانب مختلف منها، وهو ما سنعرضه فيما يلي:

- **عرفها (صياغ، 2019:11)** "بأنها مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تنشأ عند تفاعل الأفراد مع بعضهم أو مع المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق شعور شامل بالاطمئنان في بيئة العمل"

- **وعرفها (الحويطي، 2018:520)** "بأنها احتمالية أن ينتج نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون تدخل مباشر، مما يعني أن الوعد أو الاتفاق ليس شرطاً أساسياً فهي تقوم على الثقة في المنظمة وآلياتها لتحقيق نتائج إيجابية بشكل تلقائي".

- **وعرفها (الحدان، 2017:15)** "بأنها المشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها، والتي تنعكس في مستوى الاطمئنان والولاء والالتزام داخل بيئة العمل"

يري الباحث أن الثقة التنظيمية هي توقعات إيجابية تنشأ من تفاعل الأفراد مع المؤسسة، تحقق الاطمئنان في بيئة العمل، وتُعد احتمالية الحصول على نتائج مرغوبة من نظام اتخاذ القرار، كما تعكس مشاعر إيجابية تجاه المنظمة تظهر في الولاء والالتزام.

### 2.2- ابعاد الثقة التنظيمية:

اتفق الباحثون على أن الثقة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وهو تقسيم أكدت عليه معظم الدراسات باعتباره يعكس طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل وهي:



• الثقة بالمشرفين:

الثقة التنظيمية هي توقعات إيجابية لدى المرؤوسين تجاه مشرفيهم، تنشأ من طبيعة العلاقات المتبادلة بين الطرفين، وتُعد سمة رئيسة للقيادة، تُكتسب عبر الاهتمام بالآخرين، الوقوف إلى جانبهم، ومشاركتهم همومهم، لتُبنى تدريجياً من خلال التواصل المستمر والعلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة (الوادي، 2012).

• الثقة بزملاء العمل:

الثقة التنظيمية هي علاقات تعاونية إيجابية بين العاملين، تقوم على الاعتماد المتبادل، وتبادل الأفكار والمعلومات، والانفتاح في الاتصالات بما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة. وتُكتسب هذه الثقة من خلال خصائص وسمات تجعل الفرد جديراً بثقة الآخرين، مثل الالتزام بالعمل، الالتزام بالقيم والمبادئ، الاهتمام بمصالح الزملاء، ومساعدتهم في مختلف المواقف (عبدالسلام وعمران، 2016).

• الثقة بإدارة المنظمة:

هي فناعة الأفراد بأن أهدافها وقواعدها تصب في صالح الجميع، وأن الإدارة العليا تراعي مصالحهم عند صياغة القرارات والأهداف الاستراتيجية، مما يعزز استعدادهم للتضحية وتقديم مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية (فليح، 2010).

ثالثاً: الجانب العملي للدراسة.

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث تكون الاستبيان من (22) فقرة، وقد استخدم الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان لـ (غير موافق)، وثلاثة درجات لـ (محايد)، وأربع درجات لـ (موافق)، وخمس درجات لـ (موافق بشدة) ، و حيث أن مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بمكتب اتصالات الخمس و البالغ عددهم تقريبا (40) موظف ، فإنه نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم اعتبار مجتمع الدراسة هي عينة الدراسة و هو ما يعرف بطريقة المسح الشامل (Census Method) حيث تم اعتماد عينة 40 مفردة ووزعت استمارة الاستبيان على جميع العينة واستردت بالكامل، وبنسبة (100%) ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (1) الاستثمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الغير صالحة	نسبة الاستثمارات الغير صالحة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
40	0	0%	0	0%	40	100% تقريبا

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد ترميزها؛ لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي المتمثلة في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها بمستوى معنوية (0.05) والذي يُعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية والإنسانية بصورة عامة، وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضاً ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا، والاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس، مقاييس النزعة المركزية والتشتت و المتمثلة في معامل ألفا كرونباخ و المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري و قيمة t و

مستوى الدلالة المعنوية و الانحدار الخطي .

صدق الاتساق البنائي

جدول (2) مستوى الصدق والثبات

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	المكافأة المشروطة	5	0.800	0.894
2	الإدارة بالاستثناء الإيجابية	5	0.780	0.883
3	الإدارة بالاستثناء السلبية	5	0.814	0.902
4	الثقة التنظيمية	7	0.724	0.850
5	المجموع	22	0.628	0.792

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

يشير جدول (2) إلى تحقق مستوى جيد من صدق الاتساق البنائي لجميع محاور الدراسة المتمثلة في المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء الإيجابية و الإدارة بالاستثناء السلبية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس بقيم جيدة تفوق 50% على التوالي (0.894 ، 0.883 ، 0.902 ، 0.850 ، 0.792) ، وكما أن معامل الثبات "كرونباخ ألفا" يؤكد اتساق إجابات العينة واستقرار الأداة و ذلك من خلال مقارنته بالمعيار 60% بحيث يكون جيد و مقبول إذا فاق المعيار و إلا يعتبر المتغير غير ذو ثبات و بالتالي لا يصلح للدراسة، و من خلال النظر للجدول السابق يمكن ملاحظة جودة تصميم الفقرات ووضوحها، وإن هذه النتائج الإحصائية تدل على أن الأداة البحثية قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية، أي أن فقرات الاستبانة قادرة على إعطاء نفس النتائج حتى لو تم استخدامها أكثر من مرة في بيانات و أوقات مختلفة ، ومن جهة أخرى فإن اعتماد القيمة الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) يعزز الثقة في النتائج المتحصل عليها، ويمنح مصداقية للاستنتاجات المتعلقة بأثر القيادة التبادلية الإدارة بالاستثناء السلبية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس.

#### التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

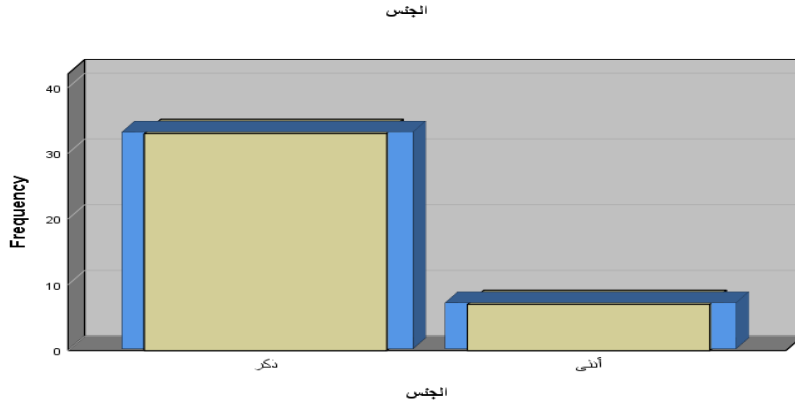
تم الاعتماد في هذا البند على تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على التوالي كما هو مبين في التالي:

#### 1- الجنس

جدول (3) يبين المستهدفين حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
82.5	33	ذكر
17.5	7	أنثى
100.0	40	المجموع

يعكس الجدول (3) أن ما نسبته 82.5 % من أفراد عينة الدراسة من الذكور ، و أن ما نسبته 17.5 % هم من الإناث ، وهذا قد يرجع إلى سيطرة الرجال على المراكز الخدمية وفقاً لما جاءت به نظرية هوفستيد للذكورية و الانثوية ( Masculine of Geert Hofstede ) بالنسبة للدول العربية و الشكل التالي يبين توزيع تلك النسب:



الشكل (1) يبين المستهدفين حسب الجنس

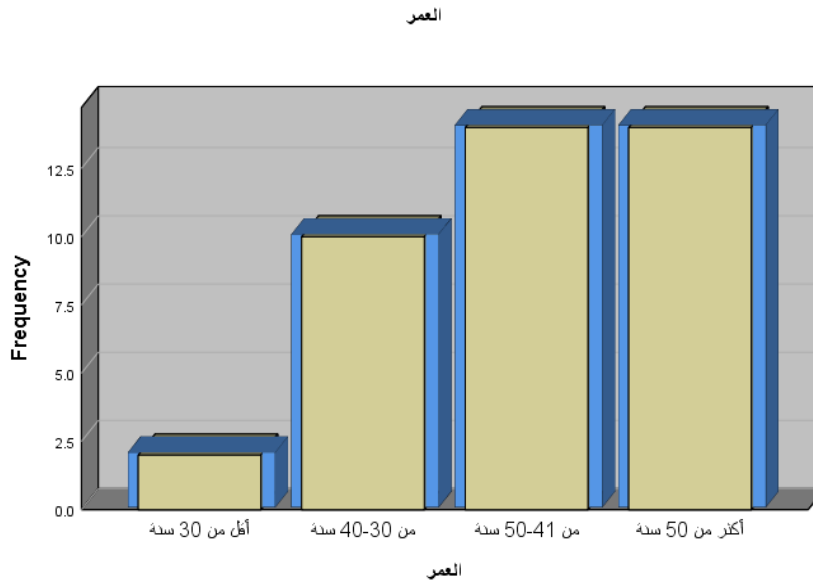
2- العمر

جدول (4) يبين المستهدفين حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	البيان
5.0	2	أقل من 30 سنة
25.0	10	من 30-40 سنة
35.0	14	من 41-50 سنة
35.0	14	أكثر من 50 سنة
100.0	40	المجموع

تشير بيانات الجدول (4) إلى أن (70%) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية 41 سنة فأكثر و أن ما نسبته 25% هم من الفئة العمرية 30-40 سنة ، و أن ما نسبته 5% هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، و الشكل التالي يبين توزيع تلك النسب:

الشكل (2) يبين المستهدفين حسب الفئة العمرية



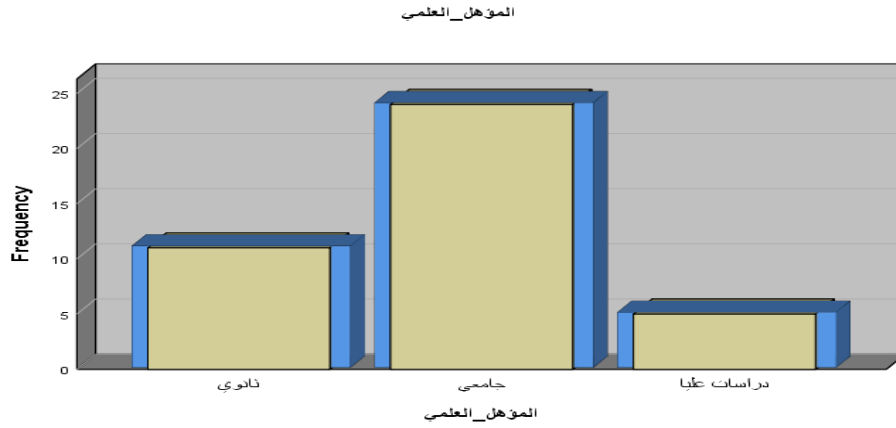
## 3- المؤهل العلمي

جدول (5) يبين المستهدفين حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيان
27.5	11	ثانوي
60.0	24	جامعي
12.5	5	دراسات عليا
100.0	40	المجموع

يوضح الجدول (5) أن غالبية المستهدفين (60%) من ذوي المؤهلات العلمية الجامعية، وأن ما نسبته (27.5%) من ذوي المؤهل العلمي الثانوي وأن ما نسبته 12.5% يحملون درجة الدراسات العليا مما يعزز مصداقية الدراسة لكونها تركز على أثر القيادة التبادلية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس، كما هو موضح بالشكل التالي :

الشكل (3) يبين المستهدفين حسب المؤهل العلمي



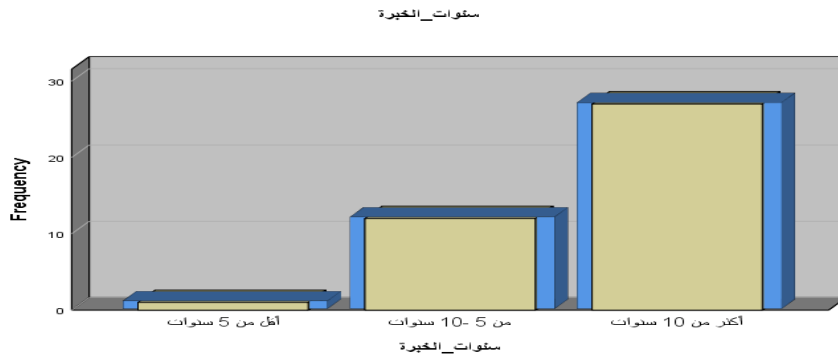
## 4- سنوات الخبرة

جدول (6) يبين المستهدفين حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
2.5	1	أقل من 5 سنوات
30.0	12	من 5-10 سنوات
67.5	27	أكثر من 10 سنوات
100.0	40	المجموع

يوضح الجدول (6) أن غالبية المستهدفين (67.5%) من ذوي الخبرة التي تفوق العشر سنوات، وما نسبته (30%) من ذوي الخبرة فيما بين 5 - 10 سنوات مما يعزز مصداقية الدراسة لكون العينة المستهدفة لهذه الدراسة ذات خبرة كافية ودراية جيدة بأهمية القيادة التبادلية، كما هو موضح بالشكل التالي :

الشكل (4) يبين المستهدفين حسب سنوات الخبرة



الوصف الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمحاور الدراسة:

### 1. المحور الأول: المكافأة المشروطة

قام الباحث بدراسة مساهمة المكافأة المشروطة في تعزيز الثقة التنظيمية فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي الذي يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المجال.

جدول رقم (7): المتوسط المرجح والانحراف المعياري لعبارة الدراسة المتعلقة بمساهمة المكافأة المشروطة في تعزيز الثقة التنظيمية

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	يوضح القائد المهام المطلوبة بشكل واضح قبل البدء في العمل؟	4.2250	1.04973
2	يحدد القائد المعايير التي يجب تحقيقها للحصول على المكافأة؟	4.1250	1.04237
3	يمنح القائد مكافآت أو حوافز عند إنجاز العمل بنجاح؟	4.2500	0.92681
4	أشعر أن نظام المكافآت يعكس الأداء الفعلي للموظفين؟	4.3500	0.97534
5	يتم إبلاغي مسبقاً بما يجب إنجازه للحصول على المكافأة المستحقة؟	4.2000	1.11401
	<b>المكافأة المشروطة</b>	<b>4.23</b>	<b>0.79</b>

يشير جدول (7) إلى أن المتوسط المرجح العام لمساهمة المكافأة المشروطة في تعزيز الثقة التنظيمية قد بلغ 4.23، وهو يقع في مستوى مرتفع نسبياً على مقياس ليكرث الخماسي، مما يعكس تقييماً إيجابياً من قبل المستجيبين لأهمية المكافأة المشروطة في تحقيق الثقة التنظيمية، ويعتبر جل الفقرات حصلت على أعلى متوسط مرجح وذلك لأن تحديد المكافأة مسبقاً يرفع من جودة العمل الإداري، وكانت القيم المعيارية أغلبها أقل من الواحد الصحيح ومتقاربة بالنسبة لفقرات محور الدراسة، مما يدل على أن المكافأة المشروطة تساهم في إرساء بيئة إدارية ذات طابع تنظيمي جيد.

### 2. - المحور الثاني: الإدارة بالاستثناء الإيجابية

قام الباحث بدراسة مساهمة الإدارة بالاستثناء الإيجابية في تعزيز الثقة التنظيمية، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي الذي يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المجال.

جدول رقم (8): المتوسط المرجح والانحراف المعياري لعبارات الدراسة المتعلقة بمساهمة الإدارة بالاستثناء الإيجابية في تعزيز الثقة التنظيمية

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	يقوم القائد بمتابعة الأداء بشكل مستمر للتأكد من الالتزام بالمعايير؟	4.0500	0.63851
2	يتدخل القائد فور ظهور أي انحراف عن القواعد أو الإجراءات؟	4.1750	0.87376
3	يراقب القائد سير العمل بشكل دوري لتجنب وقوع الأخطاء؟	4.4000	0.67178
4	أشعر أن تدخل القائد السريع يعزز الثقة التنظيمية؟	4.5000	0.71611
5	يحرص القائد على معالجة المشكلات فور ظهورها دون تأجيل؟	4.6250	0.62788
	<b>الإدارة بالاستثناء الإيجابية</b>	<b>4.35</b>	<b>0.50</b>

يشير جدول (8) إلى أن المتوسط المرجح العام لمساهمة الإدارة بالاستثناء الإيجابية في تعزيز الثقة التنظيمية قد بلغ 4.35، وهو يقع في مستوى مرتفع نسبياً على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس تقيماً إيجابياً من قبل المستجيبين لمدى أهمية الإدارة بالاستثناء الإيجابية، ويعتبر جل الفقرات حصلت على أعلى متوسط مرجح مما يدل على التزام المدير بشكل مستمر بمتابعة العاملين و مدى التزامهم بالمعايير الإدارية المنصوص عليها، والانحرافات المعيارية كانت في الغالب أقل من الواحد الصحيح و مقارنة بالنسبة لفقرات محور الدراسة، مما يدل على أهمية الإدارة بالاستثناء الإيجابية في الرفع من الثقة التنظيمية.

### 3 - المحور الثالث: الإدارة بالاستثناء السلبية

قام الباحث بدراسة فقرات الإدارة بالاستثناء السلبية ومساهمتها في تعزيز الثقة التنظيمية، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي الذي يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المجال.

جدول رقم (9): المتوسط المرجح والانحراف المعياري لعبارات الدراسة المتعلقة بمساهمة الإدارة بالاستثناء

السلبية في تعزيز الثقة التنظيمية

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	لا يتدخل القائد إلا عند حدوث أخطاء أو مشكلات كبيرة؟	3.1000	1.41058
2	يتجنب القائد متابعة الأداء بشكل مستمر، ويترك الموظفين يعملون دون تدخل إلا عند وقوع خلل واضح؟	2.8750	1.43558
3	أشعر أن القائد لا يتخذ إجراءات إلا بعد ظهور المشكلة بشكل جلي؟	2.6750	1.60747
4	هذا الأسلوب يجعلني أقل ثقة في قدرة الإدارة على الوقاية من المشكلات؟	2.7750	1.44093
5	تدخل القائد المتأخر يؤثر على جودة العمل وثقتي التنظيمية؟	3.5000	1.53590
	<b>الإدارة بالاستثناء السلبية</b>	<b>2.98</b>	<b>1.24</b>

يشير جدول (9) إلى أن المتوسط المرجح العام لمتغير الإدارة بالاستثناء السلبية قد بلغ 2.98، وهو يقع في مستوى متوسط نسبياً على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس تقيماً إيجابياً بشكل نسبي من قبل المستجيبين لمدى إلمامهم و معرفتهم بأهمية الإدارة بالاستثناء السلبية، وهذا قد يرجع إلى غياب بعض المعايير الإدارية التي تلزم العاملين بتتبعها، والانحرافات المعيارية كانت أغلبها تفوق الواحد الصحيح و مقارنة بالنسبة لفقرات محور الدراسة، مما يدل على ضعف متغير الإدارة بالاستثناء السلبية في تفسيره بيان ظاهرة الدراسة المتمثلة في تعزيز الثقة التنظيمية.

4- المحور الرابع: الثقة التنظيمية

قام الباحث بدراسة فقرات الثقة التنظيمية، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي الذي يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المجال.

جدول رقم (10): المتوسط المرجح والانحراف المعياري لعبارات الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	أثق أن الإدارة تتخذ قراراتها بما يخدم مصلحة الموظفين والمكتب؟	4.3250	0.52563
2	أشعر أن الإدارة تتعامل مع الموظفين بعدالة وإنصاف؟	4.2250	0.76753
3	أثق في أن الإدارة تلتزم بالشفافية عند اتخاذ القرارات؟	4.4500	0.50383
4	أشعر أن الإدارة تحافظ على سرية المعلومات الخاصة بالموظفين؟	4.4250	0.67511
5	أثق أن الإدارة تدعم التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين؟	4.6500	0.48305
6	أشعر أن الإدارة تفي بوعودها والتزاماتها تجاه العاملين؟	4.5000	0.50637
7	أثق أن الإدارة توفر بيئة عمل آمنة ومستقرة؟	4.5500	0.55238
	<b>الثقة التنظيمية</b>	<b>4.44</b>	<b>0.32</b>

يشير جدول (10) إلى أن المتوسط المرجح العام للثقة التنظيمية قد بلغ 4.44، وهو يقع في مستوى متوسط نسبياً على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس تقييماً إيجابياً من قبل المستجيبين لمدى إلمامهم و معرفتهم بأهمية الثقة التنظيمية داخل الهيكل الإداري بمكتب اتصالات الخمس، والانحرافات المعيارية كانت أغلبها أقل من الواحد الصحيح و متقاربة بالنسبة لفقرات محور الدراسة ، مما يدل على أهمية الثقة التنظيمية داخل الإدارة و المتمثلة فيما بين المدير القائد و العاملين داخل المكتب مما يعزز و يسهل سير العملية الإدارية بإنتظام.

اختبار الفرضيات:

جدول رقم ( 11 ) يبين اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	T	R-square	قيمة F	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس	14.755	0.042	1.655	0.206b
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الإيجابية والثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس	8.253	0.047	0.922	0.407c
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء السلبية والثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس	7.203	0.048	0.599	0.620d
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التبادلية مجتمعة والثقة التنظيمية لدى العاملين بمكتب اتصالات الخمس	10.07	0.045	1.058	0.411

يوضح جدول (11) أن مستوى الدلالة المعنوية (ألفا) أكبر من المعيار الاحصائي 0.05 مما يدل على رفض الفرضيات البديلة وقبول الفرضيات الصفرية التي تؤكد على أن هناك إثر إيجابي بين متغيرات الدراسة المستقلة (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) أي أن القيادة التبادلية تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية داخل مكتب اتصالات الخمس. وقيمة F من خلال الجدول السابق تدل على جودة العلاقة فيما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، في حين نجد أن المتغيرات المستقلة الواقعة في نطاق الدراسة تعبر وتفسر متغير الثقة التنظيمية بشكل محدود جدا والذي يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R square) والتي لم تتجاوز 5%.

#### ❖ النتائج.

بعد إجراء عملية تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- تشير النتائج إلى أن متغير المكافأة المشروطة لا يُظهر أثرًا ذا دلالة إحصائية على مستوى الثقة التنظيمية في مكتب اتصالات الخمس، مما يعكس غياب علاقة مؤثرة بين المتغيرين وفقًا للعينة المدروسة.
- 2- تشير النتائج إلى أن الإدارة بالاستثناء الموجبة لا تُظهر أثرًا ذا دلالة إحصائية على مستوى الثقة التنظيمية في مكتب اتصالات الخمس، وهو ما يعكس محدودية فاعلية هذا الأسلوب الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية وفقًا للعينة المدروسة.
- 3- تشير النتائج إلى أن الإدارة بالاستثناء السالبة لا تُظهر أثرًا ذا دلالة إحصائية على مستوى الثقة التنظيمية في مكتب اتصالات الخمس، وهو ما يعكس محدودية فاعلية هذا الأسلوب الإداري في تعزيز الثقة التنظيمية وفقًا للعينة المدروسة.
- 4- تشير النتائج إلى أن القيادة التبادلية بشكل كلي لا تُظهر أثرًا ذا دلالة إحصائية على مستوى الثقة التنظيمية في مكتب اتصالات الخمس، وهو ما يعكس محدودية فاعلية هذا النمط القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية وفقًا للعينة المدروسة.

#### ❖ التوصيات.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

- 1- العمل على تنظيم دورات تدريبية تعليمية تهدف إلى تأهيل وتطوير العاملين بمكتب اتصالات الخمس، وذلك من خلال تعريفهم بأبعاد القيادة التبادلية وأهمية تطبيقها في تحقيق وتعزيز الثقة التنظيمية.
- 2- العمل على تبني أنظمة إدارية رقمية حديثة تساهم في رفع الكفاءة المهنية، وبالتالي تعزيز مستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.
- 3- العمل على التزام الإدارة بالتدخل الفعال عند وقوع العراقيل والمشكلات داخل الهيكل الإداري التنظيمي، وذلك بهدف منع تفاقمها وتجنب صعوبة معالجتها لاحقًا.
- 4- التوسع في دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية ومتغيرات تنظيمية أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام المؤسسي، والأداء التنظيمي، وذلك بهدف تعميق الفهم العلمي لأثر القيادة التبادلية على مختلف الجوانب التنظيمية.
- 5- التوسع في دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية وبعض الأساليب الإدارية الأخرى، مثل الإبداع والتمكين والتحفيز، وذلك بهدف استكشاف مدى تكامل هذه الأساليب في تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.
- 6- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مؤسسات أخرى، بهدف مقارنة أثر القيادة التبادلية على الثقة التنظيمية في بيئات تنظيمية مختلفة، بما يساهم في تعميم النتائج وتعزيز موثوقيتها العلمية.



المراجع:

أولاً: الرسائل العلمية:

- 1- الرفاعي، زهرة سيد، (2013)، علاقة أنماط القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 2- صياغ، سارة (2019)، أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

ثانياً: الكتب و المجلات العلمية :

- 1-مسالتي رحمة، طحطوح مسعود،(2024) واقع ممارسات القيادة التبادلية في المؤسسات الجامعية دراسة جالة الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 11، العدد 01.
- 2-الذباوي، عامر عبدالكريم، هادي، بشار عبدالحسين (2024)، تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 49، ع 143.
- 3-الصادق، بودودة، سليمان، بلعور (2024)، علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)، مجلة إضافات اقتصادية، مج 8، ع 2.
- 4-أمين، بن سي على محمد، رتيبة، بوهالي (2024)، نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2، مجلة دفاتر البحوث العلمية، الجزائر، مج 12، ع 1.
- 5-الألفي، هاني رزق عبدالجواد، (2024)، ممارسات القيادة التبادلية لدى القيادات الإدارية بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين، جامعة المنصورة، كلية التربية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج 1، ع 127.
- 6-الرميدي ، بسام سمير، طالحي، فاطمة الزهراء،(2019) النور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، مج2، ع1، الجزائر.
- 7-عدنان مطر ناصر، (2021)، ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين ( مقارنة انثرو- إدارة في مصنع نسيج النيوانية)، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع 72.
- 8-الزغبى ، محمد و البطاينة، محمد تركي (2014) القيادة الإدارية، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 9-الحويطي، احمد بن عودة بن سليم (2018) الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية، بمدينة تبوك، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ع51.

- 10- عمران، محسن عبدالسلام على ، عبدالسلام ،على عبدالسلام (2016) دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية، مجلة جامعة سبها، مج15.
- 11- فليح، حكمت محمد (2010) تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ع83.
- 12- حموش، أسماء (2017) الأنماط القيادية السائدة لدي مدرء المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته بالاحتراق النفسي لديهم، دراسة ميدانية بعدد من المدارس الابتدائية بولاية بومرداس، مجلة دراسات، ع58، الجزائر.
- 13- أبوسبع، أبراهيم السيد محمود (2016) دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 7، ع3.
- 14- الوادي، محمود حسين (2012) التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.