

الثقة التنظيمية في العلاقة الثنائية قائد- تابع: أهمية الميل للثقة و استشعار الثقة

Organizational trust in dyadic relationship leader- subordinate: the importance of propensity to trust and feeling trusted

La confiance organisationnelle dans la relation dyadique leader-subordonné : l'importance de la propension à la confiance et se sentir digne de confiance

أيت مجبر دليلا*1

تاريخ النشر: 2025/06/11

تاريخ القبول: 2025/02/10

تاريخ الإرسال: 2024/11/15

ملخص:

تعتبر الثقة في العلاقات مفهوما متعدد الأبعاد، فنشوء الثقة في العلاقات الثنائية بين القائد و التابع مرهون بمجموعة من الخصائص، منها ما هو مرتبط بالموثوق، ومنها ما هو مرتبط بخصائص الواثق. و لفهم محددات الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع قمنا بتسليط الضوء على متغيرين مهمين ممثلين في ميل التابعين للثقة، أي الاستعداد العام لديهم للثقة بالآخرين، واستشعارهم للثقة، بمعنى آخر، تصورهم لمدى ثقة القادة فيهم. يهدف المقال إلى دراسة دور كل من الميل للثقة واستشعار الثقة في تعزيز الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع، وإبراز قوة تأثير كلا هذين المتغيرين على الثقة ما بين القائد والتابعين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الانحدار التدريجي المتعدد لتحليل استجابات أفراد العينة المكونة من ثمانية وخمسين فردا. و توصلت النتائج إلى أن استشعار الثقة يعتبر متنبعا قويا للثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع، في حين أن الميل للثقة لم يكن له أي تأثير ذو دلالة عليها. الكلمات المفتاحية: الميل للثقة؛ استشعار الثقة؛ الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع.

Abstract :

Considering that relational trust is a multidimensional concept, the emergence of trust in dyadic leader-follower relationship depends on a set of characteristics related to both tustor and trustee. This article highlights two salient characteristics of followers ; propensity to trust, which expresses the general willingness to trust others and feeling trusted by thiers leaders. The purpose of this study is to examine the role of both the propensity to trust and feeling trusted in enhancing trust in dyadic leader-follower relationship and determine the explanatory power of the two variables mentioned above. Arandom sample of 58 respondents was use. Regression analysis proved our hypothesis.

The findings suggest that feeling trusted can meaningfully influence interpersonal trust between leaders and followers, . However, propensity to trust had not affect this trust .

Keywords: propensity to trust; feeling trusted; trust in dyadic leader-follower relationship.

Résumé :

La confiance relationnelle est un concept multidimensionnelle, et l'émergence de la confiance dans les relations dyadique leader-subordonné dépend d'un ensemble de caractéristiques, dont certains sont liées au trustor et d'autres sont liées au trustee. Cet article se focalise sur deux déterminants distincts, il s'agit de la propension des subordonnés à la confiance qui représente une disposition générale à accorder la confiance aux autres et se sentir digne de confiance de la part de leur leader, autrement dit, la perception de la confiance de leader envers eux.

Cet article propose d'éclairer le rôle de la propension à la confiance et de se sentir digne de confiance dans l'amélioration de la confiance dans la relation dyadique leader-subordonné. Une étude quantitative basée sur des entretiens par questionnaires a été conduite auprès de 58 travailleurs choisis par la technique d'échantillonnage aléatoire. Des régressions multiples ont été effectuées pour tester les hypothèses de recherche. Les résultats ont montré l'effet significatif de la variables se sentir digne de confiance sur la confiance dyadique entre le leader et ses subordonnés, tandis que la propension à la confiance n'a aucun effet sur cette confiance

Mots clés : propension à la confiance ; se sentir digne de confiance ; la confiance dans la relation dyadique leader-subordonné .

مقدمة

تعتبر الثقة التنظيمية من أهم المواضيع التي أسالت الكثير من الحبر في أدبيات مختلف التخصصات كعلم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة وغيرها، وهذا نظرا لدورها في تعزيز العلاقات ما بين أفراد المنظمة وتحقيق الفعالية التنظيمية، فالعديد من الدراسات أكدت على تأثير الثقة التنظيمية على مخرجات العمل. وتعتبر الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين أحد أهم أشكال الثقة التنظيمية لما لها من تأثير على الثقة على المناخ الهام للمنظمة.

بالرغم من أهمية الثقة المتبادلة في العلاقة قائد- تابع إلا أن أغلبية الدراسات إن لم نقل جلها اهتمت بثقة التابعين في القائد في حين أهملت الجانب الآخر من الثقة المتبادلة وهي ثقة القائد في التابع. والثقة المتبادلة مرتبطة بمتغيرين مهمين ؛ هما ميل التابع للثقة و استشعاره لثقة قائده، بمعنى إحساسه بأنه محل ثقة لدى القائد ، أو أن القائد يبادل الثقة. فالميل للثقة تعتبر محدد مهم في علاقة الثقة، لأن قرار الثقة في الطرف الآخر يرجع في بداية العلاقة إلى مدى استعداد الوائق لمنح ثقته.

تعمل هذه الدراسة على توسيع أدبيات الثقة وتعميق فهمنا لأهمية الثقة في العلاقة الشئائية قائد-تابع ، وذلك من خلال تحديد أهمية الميل للثقة أو النزعة للثقة التي يتميز بها التابع في تكوين الثقة بينه وبين قائده، وكذا ثقة القائد في التابع من وجهة نظر التابع، وهو ما يطلق عليه الثقة المستشعرة .

تتناول هذه الدراسة جانبا مهما في الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين، والمتمثل في تصورات التابع لثقة القائد فيه، فالقادة و التابعون شريكان في العلاقة و في عملية التبادل الاجتماعي، و افتقار أي طرف للثقة في الطرف الآخر قد

يزعزع استقرار الثقة وفعالية المنظمة بالمطلق. والأدبيات اليوم مليئة بالتوصيات الموجهة للقادة لبناء علاقات الثقة مع تابعيهم لما لذلك من أثر بالغ على مجمل المخرجات السلوكية والموقفية في بيئة العمل، ولكن بناء ثقة ذات قاعدة صلبة بين القادة و التابعين لا يتطلب فقط كسب ثقة تابعيهم ولكن أيضًا تعلم منح الثقة لهم، فإحساس التابعين بأنهم محل ثقة قادتهم يحفزهم للقيام بأدوارهم وفقا لما هو متوقع منهم، وقد يكون أثر هذا الإحساس أبعد من ذلك لدرجة القيام بأدوار إضافية خارج أدوارهم الرسمية، وتبني كل السلوكات الايجابية التي تعود بالفائدة على القائد و المنظمة.

1- الإشكالية

ركزت معظم البحوث في الثقة التنظيمية على الثقة في القائد ، ولم تهتم كثيرا بثقة القائد بتابعيه أو بمعنى أصح استشعار التابعين بثقة القائد، كما أنها ركزت على خصائص الموثوق -القائد- ممثلة في الجدارة بالثقة و ما ينطوي عليها من كفاءة، إحسان و نزاهة. أما الميل أو النزعة للثقة فقد حظيت باهتمام أقل لذلك من المهم تسليط الضوء على هذا الجانب حتى يتسنى لنا فهم سيرورة منح وتلقي أو استشعار الثقة معا في العلاقة الثنائية قائد-تابع.

من خلال هذا المقال سنحاول تحديد أهمية كل من ميل التابعين للثقة و استشعارهم لثقة القائد فيهم في تعزيز الثقة في العلاقة الثنائية قائد - تابع، و هو ما يقودنا إلى التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يؤثر كل من الميل للثقة و استشعار الثقة لدى التابعين في تعزيز الثقة بينهم و بين قادتهم؟
- أيهما الأقوى تأثيرا على الثقة في العلاقة قائد-تابع ، الميل للثقة أم استشعار الثقة؟

2- فرضيات البحث

بعد الاطلاع على الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يؤثر ميل التابعين للثقة و استشعارهم لثقة القائد فيهم في تعزيز الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع.
- استشعار الثقة يعتبر أقوى من الميل للثقة في التنبؤ بالثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع.

3- الإطار النظري للدراسة

تهتم هذه الدراسة بسمة رئيسية من سمات التابع، و المتمثلة في الميل للثقة، بالإضافة إلى اهتمامها بجانب مهم في علاقة الثقة وهو استشعار الثقة، لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذين المتغيرين، بالإضافة إلى توضيح أهميتهما في تعزيز الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع.

3-1- الميل أو النزعة للثقة (Propensity to trust)

أول من تناول الاستعداد للثقة بالتفصيل في أعماله. إلا أن أدبيات الثقة لا زالت إلى Rotter (1967) يعتبر روتر

اليوم لم تولي هذا المفهوم نصيبه من الدراسة، ومناقشة تأثيره بصورة معمقة. فقليلا ما تم التركيز عليه في البحوث التجريبية (Frazier et al, 2013، فرايزير وآخرون Schoorman et al, 2007، ووفقا لباحثين أمثال (شورمان و آخرون

(Van der Werff L, 2019) فان الميل للثقة كخاصية من خصائص الواثق، تلعب دورا أساسيا في نظرية الثقة. (النزعة للثقة كميل ثابت للاستعداد للثقة بالآخرين بغض النظر عن McKnight et al 1998) يعتبر مآكنات و آخرون. المواقف و الأفراد. فكل واحد لديه مستوى أولي من الثقة يؤثر على استعداده للاعتماد على أقوال و أفعال الآخرين.

(Heyns, 2015)

يتأثر استعداد أو ميل الفرد للثقة بمجموعة من العوامل كالخبرة الشخصية، الوراثة، الخلفية الثقافية وكذا الوضعية الاجتماعية- الاقتصادية تؤثر هذه الخصائص وغيرها من خصائص الواثق المحتملة على كيفية اكتشاف وتقييم دوافع، (Jones, 2016) وأفعال الآخرين.

إن تجارب الطفولة المبكرة مؤثرة بشكل خاص في النزعة للثقة، لأنه يُعتقد أنها واحدة من أولى سمات الشخصية التي تتطور لدى الأفراد، فتثقة الطفل فيمن يراعه ناتجة عن قيام هذا الأخير بتوفير احتياجاته، و بمرور الوقت يعمم الفرد مشاعر الثقة

كما أن التجارب الحياتية الايجابية منها و السلبية تؤثر بدورها (McKnight, 2004) ويطبقها على علاقاته الجديدة. على الميل أو النزعة للثقة، فالتجارب الشخصية السلبية، توحى بأن الثقة بالآخرين يمكن أن ينتج عنه عواقب وخيمة، يمكن أن تؤدي إلى تطوير نزعة منخفضة للثقة. أما التجارب الإيجابية، التي نتج عنها مكافأة الثقة، فتؤدي إلى نزعة عالية للثقة. الخلفية الثقافية للفرد أيضا لها تأثير في نزعته للثقة، حيث أن بعض (Colquitt, 2009) الثقافات لديها مستوى عام من النزعة للثقة أعلى من الثقافات الأخرى.

أن الميل (Govier 1994) تعتبر بحوث الشخصية أن الميل للثقة كسمة شخصية ثابتة ومستقرة. ويعتقد جوفير للثقة هو القفزة المعرفية الضرورية للانخراط في الثقة، والتي من خلالها يمكن الحكم على جدارة الآخرين بالثقة. في نفس السياق، للميل للثقة تأثير قوي على الثقة خاصة في بداية العلاقة، في ظل عدم وضوح المعلومات أو عدم توفرها عن الطرف الآخر، وعند قلة الاتصالات بين الطرفين نتيجة لظروف العمل الحديثة كالعمل عن بعد و بالتالي غياب الاتصال (Van der Werff L., 2019) وجها لوجه، أو ضرورة التعامل بصفة مستمرة مع أفراد جدد زملاء عمل أو زبائن. لا ينحصر في هذه الحالات، فحتى بوجود (Searle et al. 2011) لكن دور الميل للثقة وفقا ل سيرل و آخرون (Heyns,

(2015) معلومات أكثر عن الموثوق يظل للميل للثقة تأثير على الثقة. يختلف الأفراد في درجة ميلهم للثقة، فالأفراد ذوو الميل العالي للثقة يعتقدون أن الآخرون طيبون ولديهم نوايا حسنة، كما أنهم مخلصون وعادلون، في حين أن الأفراد الذين يمتلكون ميلا منخفضا للثقة، يعتقدون أن الآخرين أنانيون، (Chughtai, 2008) ويمكنهم الإضرار بهم.

إن الثقة في بداية العلاقات في معظمها، تتعلق باستعداد أو ميل الفرد للثقة. عندما يكون الميل للثقة مرتفعاً فإنه يُعتقد بأن الآخرين جديرون بالثقة، ولن يتصرفوا بطريقة تضرهم، و على العكس فالميل الضعيف للثقة يشكك في جدارة الآخرين بالثقة، و يحث على التصرف بطريقة لا توحى بالثقة .

أن الميل للثقة لا يؤثر على سلوك الواثق فقط، ولكن يؤثر أيضا على (Jones & George 1998) يرى جونز وجورج الجو العام للثقة في الجماعة. عندما تختلف ميولات الأفراد للثقة في المجموعة، فإن سلوكياتهم و استجاباتهم تختلف، فالبعض منهم سيكون في وضع ثقة، في حين أن البعض الآخر يكون في وضع عدم ثقة.

أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالي من الميل للثقة لديهم (Butler 1999) و باتلر (Zand 1972) يعتقد زاند إيمان بالنوايا الحسنة للطبيعة البشرية ، لذلك يشاركون المعلومات و المشاعر مع الآخرين بكل تلقائية و يتوقعون معاملة مماثلة، أما الذين يتمتعون بمستوى منخفض من الميل للثقة، فهم يبرزون عدم ثقتهم من خلال سلوكيات عديدة ككتم المعلومات و إخفاء الموارد، و تبني مواقف و مشاعر سلبية اتجاه الجماعة، و العمل على تقليل الاعتماد على الآخرين. (Ferguson, 2015)

3-2- استشعار الثقة (Feeling trusted)

إن بحوث الثقة الشخصية ركزت فقط على منح الثقة، و لكن من المهم الحديث أيضا عن تلقي الثقة أو الشعور فان استشعار الثقة يعني تصور الفرد لمدى (Lester & Brower 2003) بأن الفرد محل ثقة. فحسب ليستر و بروير ثقة الطرف الآخر فيه. ليتوصل الفرد للشعور بأنه محل ثقة للطرف الآخر فإنه يستدل بمجموعة من المؤشرات "reliance" كاعتماد هذا الأخير على معارفه ، مهاراته ، آرائه و أفعاله والاستعانة بها ، وهو ما يعرف بالاعتمادية "disclosure behaviours" مشاركة المعلومات الشخصية أو المهنية ذات الحساسية، وهو ما يعرف بسلوكيات المكاشفة (Gillespie, 2003)، والتي تمثل self-efficacy يعتقد باحثون أن الثقة المستشعرة تلعب دورا مهما في الفعالية الذاتية أو الكفاءة الذاتية تقييم ذاتي لقدرات الفرد، وتقدير الذات في المنظمة، والذي يعبر عن تقييم عاطفي للذات. فإحساس الفرد بأنه محل ثقة (Gao, 2015) يعزز ثقته بكفاءته وتقديره لذاته وهو ما يحفزه على الاستجابة بطريقة جديرة بالثقة.

تؤكد العديد من تؤكد العديد Pfeffer (1998) ترتبط الثقة المستشعرة بالمخرجات الفردية الايجابية، فحسب بفيفر ،لأن ثقة في العامل يعتبرها كاعتراف (Santosa, 2023) الدراسات بأن الثقة المستشعرة دليل على أن العامل ذو قيمة. (Wanga, 2019) منه بكفاءته و أهميته .

عندما يشعر التابعون بثقة القائد فيهم، فإنهم سيعملون وفقا لتوقعاته، ويبدلون جهود مضاعفة لإتمام المهام كما يعملون (Xue, 2019) على حماية مصالح القائد

فان استشعار الثقة شكل من أشكال التمكين النفسي والذي يعتبر مركبة 2007 (Lau & Liu) وفقا لدراسة لو و ليو (Zhu, 2019) من التمكين المدرك، العدالة المدركة، الدعم الإشرافي ومشاركة المعلومات، إن (Khan, 2021) يرتبط الشعور بالثقة ارتباطا ايجابيا بممارسات القائد الايجابية كعدم الأنانية، المعاملة العادلة. الخ إحساس التابعين بالثقة نابع من اعتقادهم بأن قائدهم يعاملهم بطريقة موثوقة. ويستدلون عن ثقة القائد فيهم من خلال السلوكات الموثوقة التي يمارسها القائد اتجاههم كتفويضهم مهام في غاية الأهمية، لأن هذا التفويض ينطوي على ثقة القائد في أدائهم و توقعاته الايجابية حول كفاءتهم، كما ينطوي على استعداد القائد للمخاطرة في حالة إخفاق التابعين في أدائها، وبالمقابل، فان القائد أيضا يستدل عن مدى ثقة المساعدين فيه من خلال ملاحظة سلوكياتهم كمشاركة المساعدين (Gao, 2015) له معلومات حساسة كالإفصاح عن مشاعرهم الشخصية المتعلقة بمسائل العمل.

في نفس السياق، فان القائد الذي يفوض مهام تتضمن احتمال عالي لنتائج أو مخرجات سلبية تشير إلى ثقة عالية في المتابعين. فمستوى المخاطرة التي يتحملها القائد تتناسب مع ثقته بهم. وكلما كان مستوى المخاطرة عاليا زاد مستوى الثقة المستشعرة من طرف التابعين. بمعنى آخر، يحس المساعدون بالثقة عندما يكلفهم القادة بمهام ذات أهمية أو مهام يكون فيها احتمال المخرجات السلبية عالية، وتزداد الثقة المستشعرة إذا جمعت المهام الصفتين معا، كما ترتبط درجة المخاطرة، بهاتين الصفتين. وبالتالي مستوى المخاطرة العالي للقائد يؤدي إلى درجة عالية من الثقة المستشعرة لدى التابعين. (Das, 2004)

3-3- أهمية الثقة في العلاقة الثنائية قائد- تابع

تعتبر الثقة التنظيمية عن النوايا الايجابية لأعضاء المنظمة اتجاه آخرين، وفي إطار هذه الدراسة فإننا نقصد بها النوايا الايجابية التي يتمتع بها القادة والتابعين اتجاه بعضهم البعض، و تنعكس من خلال جدارة القادة بالثقة، و ميل العمال (Panchapakesan, 2017) للثقة.

إن العديد من الباحثين أشاروا إلى أن الثقة الشخصية بين القائد و التابعين تؤثر على العديد من المخرجات التنظيمية

أكدوا تأثير هذه Moore et al., 1987؛ موور واخرون Earley؛ إيرلي Argyris، 1964 فباحثون (أمثال أرجيريس) فقد أشار إلى تأثيرها على عدة جوانب في 1984 (Diffie-Couch) الثقة على الأداء و الإنتاجية، أما ديفي- كوتش الحياة التنظيمية كالالتزام التنظيمي، الروح المعنوية، الدوران في العمل و التغيب، بالإضافة إلى هذا فان الثقة بين القائد و أورلي؛ روبرتس و Muchinsky، 1977 التابعين تؤثر على جودة الاتصال وفقا لما أشار اليه كل من (موشنسكي). كما اتفق كل عدد من الباحثين، نذكر منهم على سبيل Yeager، 1978؛ ياغر O'Reilly Roberts، 1974 & على أن 1977 Hollon & Gemmill؛ هولون و جميل Ouchi، 1981، أوشي Zand، 1972) زاند المثال لا الحصر (Straiter, 2005) هذا النوع من الثقة يؤثر على عمليات صنع القرار وحل المشاكل.

يظهر القادة الثقة في تابعيهم من خلال أقوالهم، قراراتهم و تصرفاتهم، وبالمقابل فان اقتناع التابعين بأنهم محل ثقة أم فان إدراك العامل بأنه موضع ثقة (Ryan & Deci 2000) لا، سيؤثر على مواقفهم و سلوكياتهم. فبحسب رايان وديسي القائد قد يؤكد معتقداته حول الكفاءة، والقدرة على العمل بشكل مستقل والتواصل مع الآخرين. (Gao, 2015) ومن السلوكيات التي تؤكد ثقة القائد في التابعين هو إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، ف كثيرا ما ربط الباحثون المشاركة بالثقة في العمل، فعندما يعمل القادة على تشجيع تابعيهم ليكون أكثر مشاركة في العمل، ومنحهم كل ما يلزم لتطوير قدراتهم، فهذا يولد إحساسا لدى المساعدين بأن القادة يحترمونهم و يثقون بهم. من جهة ثانية، عندما لا يثق القائد في (Guinot, 2021) تابعيه فانه يعرضهم للعمل تحت الكثير من الضغط غير المبرر، و هو ما يجعلهم يحسون بالإرهاق.

أن التناغم في العلاقة بين القائد و التابعين يؤدي إلى ثقة Dirks & Ferrin (2002) يعتقد كل من ديركس و فيرين التابعين في القائد، و بناء علاقة متوازنة مستقرة معه مبنية على الثقة. فعندما يكسب التابعون ثقة القائد فإنهم يتصورون بمعنى آخر، عندما يثق (Xue, 2019) أن هذا الأخير سيعاملهم باحترام وعدل، مع تقديمه موارد و فرص أكثر لهم.

القائد في التابعين، فانه سيكون على استعداد لتقديم المزيد من الاهتمام و الامتيازات لهم - المزيد من الاستقلالية والمرونة في العمل، فرص ترقية أكثر و المكافآت- وهو ما يعزز لديهم تقدير واحترام الذات، بالمقابل، فان إحساس التابعين بثقة قائدهم فيهم يدفعهم إلى تقديم امتيازات بدورهم، في شكل بذل جهود إضافية لتحسين مردودية العمل، الأداء الجيد، وعلى النقيض، (Brower.H.H., 2009) الاستعداد لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية ومواقف أكثر ايجابية اتجاه القائد.

فان سلوكات الرقابة والسيطرة التي يمارسها القائد على تابعه تعتبر دليلا على عدم ثقته فيهم، وهو ما يولد عدم الثقة من طرف التابعين، و يخلق دورة من عدم الثقة بين الطرفين.(Lewicki, 2006)

يعتقد دوتشDeutsch (1958) أن الثقة المتبادلة تتطور عندما يتقارب مستوى الثقة لدى الطرفين، فيقوم كل طرف بتحديث الثقة بناء على سلوكات الآخر التي تنم على الثقة. بمعنى آخر، فان السلوكات التي تعبر عن الثقة تمثل قاعدة يستند عليها الفرد للثقة و إحساسه بالثقة ، فهو لا يهتم فقط بإمكانية ثقته بالآخرين، ولكن أيضا مدى كونه محل ثقة. (Gao, 2015)

4-الجانب التطبيقي للدراسة

في هذا الجانب سنقوم بتقديم الإطار المنهجي للدراسة، بدءا بالمنهج المتبع فيها، كيفية اختيار العينة و خصائصها، التعريف بأداة جمع البيانات و تحليل خصائصها السيكومترية، كما سنقوم بعرض النتائج المتحصل عليها، تحليلها ومناقشتها وهذا بهدف التحقق من صحة فرضيات الدراسة.

4-1-منهج الدراسة المتبع وعينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحديد أهمية المتغيرين الميل للثقة واستئعار الثقة في تعزيز الثقة ما بين القادة والتابعين.

تم إجراء الدراسة في المؤسسة الاستشفائية بالأخضرية، و قد قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من سبعين (70) عاملا، و توزيع الاستبيانات عليهم، وقد بلغت عدد الاستبيانات المسترجعة ثلاثة وستين (63)، أي ما يعادل نسبة استرجاع 90%، أما عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة فقد بلغ ثمانية وخمسون (58) استبيانا ، بحيث تم استبعاد المستجوبين الذين كانت مدة عملهم مع مسؤولهم المباشر اقل من ستة أشهر، لأنها أدنى مدة يمكن دراسة الثقة فيها. والجدول أدناه يلخص خصائص العينة.

الجدول -1-: خصائص عينة البحث

يتضح من الجدول أن ثلثين تقريباً من المستجوبين في العينة من الإناث، و أكثر من خمسين بالمئة تتراوح سنوات

المستوى التعليمي			مدة الخبرة المهنية				السن				الجنس	
جامعي	متوسط	دبلوم	20≥	19-15	14-10	9-5	50 ≥	49-40	39-30	29-20	أنثى	ذكر
41	16	1	10	12	31	5	6	28	22	2	40	18
النسب المئوية (%)												
70,7	27,6	1,7	17,2	20,7	53,4	8,6	10,3	48,3	37,9	3,4	69	31

خبرتهم ما بين عشرة وأربعة عشر سنة، في حين أن أكثر من سبعين بالمئة من المستجوبين لديهم مستوى تعليمي جامعي.

4-2- أداة جمع البيانات و خصائصها السيكمترية

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و تضمن ثلاث محاور: **المحور الأول**، تضمن ثمانية أسئلة تمحورت حول **الثقة في العلاقة الشائبة قائد-تابع**، وهي أسئلة مستوحاة من مقياس لباحثين في الثقة التنظيمية: مقياس ماكاليستر McAllister (1995) و مقياس شورمان و بالنجر Schoorman and Ballinger (2006)، **المحور الثاني**، تضمن ستة أسئلة لتشخيص **ميل التابعين للثقة**، وهي مستوحاة من مقياس ماكنيت و آخرون et al. McKnight (2002)، أما **المحور الثالث** فهو المحور المتعلق **باستشعار الثقة**، و يتضمن خمسة أسئلة مستوحاة من مقياسين هما: مقياس لو و آخرون Lau et al. (2007) و مقياس ماكليستر (1995). وهذه المقاييس سبق و أن استخدمت في الدراسات العربية. و استخدم مقياس ليكرت الخماسي لرصد استجابات أفراد العينة، وتضمنت عبارات: موافق تماماً، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، غير موافق، غير موافق تماماً. للتحقق من الخصائص السيكمترية للاستبيان، قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من ثلاثين (30) مستجوباً، والنتائج المتعلقة بصدق وثبات الاستبيان مبينة أدناه.

4-2-1- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معامل الارتباط سبيرمان بين كل بند من بنود الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، و النتائج موضحة فيما يلي.

الجدول -2: قياس صدق الاتساق الداخلي لبنود محور الثقة في العلاقة الشئائية قائد-تابع

Trust8	Trust7	Trust6	Trust5	Trust4	Trust3	Trust2	Trust1	ترميز البند
0,832**	0,265	0,807**	0,779**	0,761**	0,901**	0,840**	0,684**	معامل ارتباط سبيرمان
0,000	0,158	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة

يتضح من الجدول أن جميع البنود دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 باستثناء البند رقم 7 ، والذي سيتم حذفه من الاستبيان. وتدل النتائج على ارتفاع معاملات الصدق الداخلي، وهو ما يدل على مؤشرات صدق عالية لبنود محور الثقة في العلاقة الشئائية قائد-تابع يمكن الوثوق بها لاستخدامها في الدراسة.

الجدول -3: قياس صدق الاتساق الداخلي لبنود محور الميل للثقة

Propst6	Propst 5	Propst 4	Propst 3	Propst 2	Propst1	ترميز البند
0,289*	0,591**	0,222	0,618**	0,653**	0,715**	معامل ارتباط سبيرمان
0,028	0,000	0,238	0,008	0,000	0,000	مستوى الدلالة

نتائج الجدول تشير إلى دلالة معاملات الارتباط لجميع بنود محور الميل للثقة، ماعدا البند الرابع، والذي سيحذف من المحور لعدم دلالاته، غير ذلك فان معاملات الصدق الداخلي مقبولة إلى حد ما و يمكن اعتمادها في الدراسة.

الجدول -4: قياس صدق الاتساق الداخلي لبنود محور الثقة المستشعرة

F.Trust5	F.Trust4	F.Trust3	F.Trust2	F.Trust1	ترميز العبارة
0,636**	0,706**	0,662**	0,637**	0,710**	معامل ارتباط سبيرمان
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة

انطلاقاً من النتائج المسجلة في الجدول نجد أن جميع بنود محور الثقة المستشعرة دالة إحصائياً، و تدل معاملات الصديق الداخلي المرتفعة على وجود صديق عالي لبنود محور الثقة المستشعرة، وبالتالي يمكن اعتمادها في الدراسة. من خلال نتائج تحليل الصديق الداخلي للاستبيان تم استبعاد بندين ، بند في محور الميل للثقة و بند آخر في محور الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع. ليصبح عدد بنود الاستبيان النهائي هو سبعة عشر (17) بنداً.

4-2-2- ثبات الاستبيان

لقياس ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان و للاستبيان ككل و النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول 5-: قياس ثبات الاستبيان

المحور	الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع	الميل للثقة	استشعار الثقة	معامل الثبات العام
معامل الثبات	0,918	0,575	0,775	<u>0,776</u>
عدد بنود المحور	7	5	5	17

يتضح من الجدول أن الثبات العام للاستبيان يقدر بـ 0,776 وهي قيمة مقبولة لاعتماد هذا الاستبيان في الدراسة.

4-3- المعالجة الإحصائية للبيانات

لاختبار صحة فرضيات البحث تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise multiple regression وهذا بهدف دراسة مدى تأثير كل من المتغيرين المستقلين: الميل للثقة و استشعار الثقة على المتغير التابع المتمثل في الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع. و نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي معروضة في الجداول الآتية.

الجدول 6-: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع- الثقة في العلاقة قائد-تابع-

الثقة التنظيمية في العلاقة الثنائية قائد- تابع: أهمية الميل للثقة و استشعار الثقة

المتغيرات المستقلة	الميل للثقة	استشعار الثقة
معامل الارتباط البسيط	0,068	<u>0,533</u>
الاحتمالية Sig	0,305	0,000

تشير مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة مقدرة بـ 0,533 ذات دلالة إحصائية بين متغير استشعار الثقة و المتغير التابع الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع، كما تشير المصفوفة إلى عدم دلالة معامل الارتباط بين متغير الميل للثقة و المتغير التابع الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع كون قيمة الاحتمال P المقدرة بـ 0,305 تفوق مستوى الدلالة الافتراضي للدراسة $\alpha \geq 0,05$.

يقوم أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي على استبعاد المتغيرات المستقلة التي تكون معاملات ارتباطها الجزئية غير دالة، وهذا ما سنوضحه في الجدول الآتي.

الجدول -7-: المتغيرات المستبعدة من النموذج

المتغير المستبعد	قيمة بيتا	قيمة T	الاحتمالية Sig	الارتباط الجزئي
الميل للثقة	-0,08	-0,695	0,490	-0,930

يشير الجدول إلى عدم دلالة معامل الارتباط الجزئي ما بين متغير الميل للثقة كأحد المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، لهذا 0 تساوي P,49 الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع. لأن قيمة الاحتمال

تم استبعاد هذا المتغير من النموذج مع الاحتفاظ بالمتغير المستقل الثاني وهو استشعار الثقة. ولمعرفة القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة قمنا بحساب معامل التحديد والنتائج مرفقة في الجدول أدناه.

الجدول -8-: معامل تحديد النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,553	<u>0,305</u>	0,293	6,30417

يتضح من الجدول أن النموذج المقترح للدراسة يفسر ما مقداره 30,5% من التغيرات التي تحصل في الثقة في العلاقة الشائبة قائد-تابع، ولكن بهدف تحديد مدى ملائمة النموذج المقترح في الدراسة، وتحديد مدى جودته لابد من دراسة معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA) المعروضة نتائجها في الجدول الآتي .

الجدول -9-: اختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المتوسطات	درجة الحرية dl	مربع المتوسطات	F	الاحتمالية Sig.
	978,874	1	978,874	24,630	0,000

تشير النتائج إلى أن معنوية النموذج تساوي 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الافتراضي للدراسة وهو $\alpha (0,05 \geq)$ ، وهذا يقودنا إلى القول بأن النموذج المقترح دال إحصائياً، ولديه قدرة تفسيرية لتأثير متغيرات الدراسة. بعد التأكد من معنوية النموذج، سنحدد قوة تأثير متغير استشعار الثقة على الثقة في العلاقة الشائبة قائد-تابع، وهذا بعد استبعاد متغير الميل للثقة .

الجدول -10-: معاملات نموذج الدراسة

النموذج	المعاملات غير المعيارية	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	معامل الارتباط الجزئي	قيمة T	الاحتمالية Sig
الثابت	11,009	3,081	-	-	-	0,010
استشعار الثقة	0,802	0,162	0,553	0,553	4,963	0,000

من خلال الجدول يمكن استخلاص معادلة الانحدار المتعدد كالاتي:

$$Y = 11,009 + 0,802 X$$

مع: Y يمثل المتغير التابع " الثقة في العلاقة قائد-تابع "

X يمثل المتغير المستقل " استشعار الثقة "

تشير معادلة الانحدار المحصل عليها إلى أن زيادة استشعار الثقة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الثقة في العلاقة الشئانية قائد-تابع ب 0,810 وحدة، وهذا ما يدل على أهمية تأثير استشعار الثقة في تعزيز الثقة في العلاقة ما بين القائد و التابع.

4-4- مناقشة النتائج

تشير نتائج الانحدار المتعدد التدريجي إلى قوة تفسيرية للنموذج المقترح في الدراسة مقدرة ب 30,5%، وهي نسبة تم الحصول عليها بعد استبعاد أحد المتغيرات التفسيرية و المتمثل في الميل للثقة، حيث أن النتائج أشارت لعدم دلالة معامل الارتباط الجزئي بين هذا المتغير والمتغير التابع. ما يعني أن المتغير التفسيري الثاني الذي احتفظ به النموذج ممثلاً في استشعار الثقة يرجع له هذه النسبة التفسيرية، بمعنى آخر أن 30,5 % من التباين في الثقة على مستوى العلاقة الشئانية بين القائد والتابع يرجع إلى استشعار التابعين لثقة القائد فيهم. وهذا ما يقودنا إلى القول بأن فرضية البحث الأولى القائلة " يؤثر ميل التابعين للثقة و استشعارهم لثقة القائد فيهم في تعزيز الثقة في العلاقة الشئانية قائد-تابع " قد تحققت جزئياً، حيث أثبتت النتائج تأثير متغير استشعار الثقة دون متغير الميل للثقة في الثقة بين القائد والتابع.

تشير مصفوفة الارتباط إلى وجود ارتباط ما بين المتغير استشعار الثقة و الثقة في العلاقة الشئانية بين القائد والتابع يقدر ب 0,553 وهي قيمة تدل على وجود علاقة موجبة متوسطة ما بين المتغيرين. وبالتالي فإن تأثير استشعار التابعين لثقة قائدهم فيهم مثبتة على ضوء النتائج المحصل عليها.

إن استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي قادنا إلى الحصول على معادلة انحدار للنموذج المقترح في الدراسة، وهي معادلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,000 ، وهي على الشكل التالي:

$$Y = 11,009 + 0,802 X$$

الثقة في العلاقة الشئانية قائد-تابع = 11,009 + (0,802) استشعار الثقة

و تترجم هذه المعادلة بأن تغير استشعار الثقة بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير مستوى الثقة في العلاقة الشئانية قائد-تابع ب 0,802 وحدة، وهي قيمة معتبرة باعتبار أن الثقة مفهوم متعدد الأبعاد مرتبط بمجموعة كبيرة من المتغيرات بعضها

يتعلق بخصائص الأفراد (الواثق والموثوق) و البعض الآخر متعلق بعوامل تنظيمية أخرى كأسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية السائدة، توفر العدالة التنظيمية، جودة الاتصال.... الخ.

توصلت نتائج الدراسة إلى إبراز تأثير استشعار الثقة لدى التابعين في تعزيز الثقة في علاقتهم بقائدهم تأثيراً معتبراً، وإلى نفي أي تأثير لمتغير الميل للثقة التي تعتبر خاصية من خصائص الواثق، وهذه النتائج تؤكد صحة فرضية البحث الثانية القائلة بأن " استشعار الثقة يعتبر أقوى من الميل للثقة في التنبؤ بالثقة في العلاقة الشائبة قائد-تابع".

أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود أي تأثير لميل التابعين للثقة في تعزيز ثقتهم في علاقتهم بقائدهم، وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات و تختلف مع بعضها الآخر ، فالدراسات السابقة التي تناولت مدى تأثير الميل للثقة في الثقة.

نذكر في هذا الإطار دراسة هينسن، م. و روتمان، س. (1998) كانت متناقضة بحسب ما كنايت وآخرون س. الذين توصلوا إلى أن الميل للثقة ليست بمتنبئ قوي للثقة. وتؤكد دراسة ألكون، ج(2015) نفس النتيجة بحيث توصلت أن خصائص الواثق متمثلة في الميل للثقة ليس لديها أي علاقة مع سلوكات الثقة (2018) et al. G. Alarcon وآخرون Colquitt et ولكن وكما سبق الإشارة إليه فهناك من الدراسات ما أكدت عكس ذلك، فكل من كولكيت وآخرون يتفقون على أن الميل للثقة يبقى عامل مهمة في الثقة. فيظهر أن الميل للثقة (2011) و سيرل و آخرون (2007) al.

متنبئ مهم في تحديد نوايا الثقة وليس سلوكات الثقة. إن النتائج المتباينة في تحديد أهمية الميل للثقة قد تعود إلى تباين مدة العلاقة التي تجمع الواثق بالموثوق، فالميل للثقة يعتبر أهم في بداية العلاقة في ظل غياب المعلومات حول الموثوق، ومع مرور الوقت تصبح المعلومات متوفرة حول خصائص الموثوق فيما يتعلق بجدارته بالثقة والتي ستلعب دوراً محورياً في التفاعلات المستقبلية، بحيث يبني الموثوق توقعاته حول الموثوق استناداً إلى جداره هذا الأخير بالثقة، لتصبح الجدارة بالثقة أهم منبئ للثقة في العلاقات الشخصية، لهذا نقترح أن تأخذ الدراسات المستقبلية متغير مدة العلاقة بين الطرفين كمتغير يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تحديد قوة تأثير الميل للثقة في الثقة. كما أن أكد الباحثون أكدوا على أن الخبرات الحياتية يمكن أن تؤثر على الميل للثقة، فالسلوكات الإيجابية للقائد من شأنها أن تعدل من تأثير الميل للثقة، فحتى وإن كان ميل التابعين للثقة ضعيفاً ، فإن سلوكات القائد التي تبعث على الثقة ستعدل من استعدادهم لمنح الثقة، وهذا ما يقودنا إلى الحديث إلى استشعار الثقة الذي يتولد من السلوكات الدالة على الثقة والتي قد ينخرط فيها القائد. يظهر بأن استشعار الثقة أو إحساس التابع بأنه محل ثقة من طرف قائده سيعزز من الثقة القائمة بينه و بين القائد، و يمكن للقائد أن يقوي هذا الشعور من خلال تبني سلوكات إيجابية في العمل، كمنح التابعين مساحة

حرية في العمل، وذلك من خلال منحهم مزيدا من الاستقلالية في أداء مهامهم، منحهم سلطة تحديد مصيرهم المهني في المنظمة، من خلال مساعدتهم على تطوير كفاءاتهم، و منحهم فرص إبرازها. كما تعد المشاركة في العمل من أهم السلوكات التي يمكن من خلالها أن يظهر القائد ثقته في تابعيه، بإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، و إجراءات التغيير التنظيمي، و مناقشتهم في المسائل التنظيمية المهمة والأخذ بمقترحاتهم تعتبر مؤشرات عن ثقة القائد في كفاءة التابعين، بالإضافة إلى تفويض المهام، فإسناد مهام مهمة و معقدة، تنطوي على مخاطرة كبيرة تترجم من طرف التابعين كدليل ثقة للقائد فيهم و اعتماده عليهم، وكلما زادت درجة الاعتمادية والمخاطرة زادت ثقة التابعين في القائد. ومن السلوكات التي تعزز الشعور بالثقة هو مشاركة المعلومات المهمة والحساسة سواء تعلق الأمر بالجانب الشخصي أو المهني، فوصول القائد إلى درجة المكاشفة توحى بثقة عالية في التابعين. يمكن شرح منح الثقة والشعور بالثقة في إطار نظرية التبادل الاجتماعي و نظرية المعاملة بالمثل، فالعلاقة بين القائد و التابع تتضمن تبادل منافع اقتصادية و اجتماعية بطريقة مستمرة، وكلما التزم طرف بتحقيق ما هو متوقع منه ازدادت قوة هذه العلاقة، و ينطبق الأمر على الثقة في العلاقة قائد-تابع، فالقادة باعتبارهم المبادرين في تكوين علاقة الثقة، يقع على عاتقهم مسؤولية تبني سلوكات توحى بالثقة اتجاه التابعين، فتبدأ عملية التبادل من خلال التصرف بطريقة موثوقة بما يحمله من تحمل للمخاطرة، و الاعتماد على التابعين، ويمكن للقائد أن يظهر ذلك من خلال تزويد التابعين بالموارد و المعلومات المهمة، تقديم المساعدة، التكليف بمهام مهمة و كذا منح الفرص، هذه التصرفات سيدركها التابعون و يترجمونها على أنها صادرة عن منح القائد الثقة لهم (استشعار الثقة) و سيردون عليها بطريقة ايجابية وهذا من خلال تبني سلوكات ايجابية، كسلوكات المواطنة الموجهة نحو القائد والمنظمة معا، رفع مردودية العمل و تحسين الأداء، رفع حس المسؤولية و التصرف وفقا لما يتوقعه القائد، تقديم الدعم و الولاء للقائد....الخ. كما أن استشعار الثقة يبادل من الثقة التي يمنحها القائد للتابعين سيردون بها بدورهم بثقتهم فيه، وهذا تماشيا مع مبدأ المعاملة بالمثل، و بحسب بارك، و. و ، و كيم، س. (2012) فان العديد من الدراسات أظهرت المعاملة بالمثل فيما يخص الثقة، فتق طر et Kim ,S.. Park W

في طرف اخر تعزز ثقة هذا الأخير في الطرف الأول، وهذه الدراسات أكدت هذه المعاملة بالمثل فيما يخص الثقة على مستوى زملاء العمل فقط . وهذه الدراسة جاءت لتؤكد بأن مبدأ المعاملة بالمثل في الثقة في العلاقة الثنائية قائد-تابع قائم . و تتفق نتيجة هذه الدراسة فيما يخص ارتباط استشعار الثقة بالثقة بطريقة موجبة (0,553) مع دراسة دو جونج بين استشعار (46,0 التحليلية، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة) (2024) De Jong et al و آخرون. الثقة والثقة. كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة بروير وآخرون (2009) الذين وجدوا أن هناك تأثير قوي لثقة القائد

في التابع على سلوكات و نوايا هذا الأخير، و باعتبار الثقة هي نية الاعتماد على أقوال وأفعال الطرف الآخر و التصرف وفقا لذلك، يمكن القول أن الثقة التي يمنحها القائد للتابع (استشعار الثقة) ستؤثر على ثقة التابع فيه.

خاتمة

هذه الدراسة تلقي الضوء على جانب لطالما أهمل في دراسات الثقة وهو استشعار الثقة، و تؤكد على أهمية استشعار الثقة من طرف التابعين في تعزيز الثقة في العلاقة بين القائد و التابع، فالقادة و التابعون يعتبرون شركاء في عملية التبادل الاجتماعي، و وجود فجوة في علاقة الثقة بين الطرفين سينعكس سلبا على جودة العلاقة من جهة، و مخرجات العمل من جهة ثانية. أما ثقة القادة في التابعين تزيد من دافعية هؤلاء لمضاعفة جهودهم لتحقيق أداء أفضل، و تبني على أن Cook and Wall (1980) سلوكات ايجابية نحو القائد ونحو المنظمة عموما. في نفس الإطار يؤكد كوك و وول الثقة بين أعضاء المنظمة أمر في غاية الأهمية في تحقيق استقرار المنظمة على المدى الطويل و تحقيق الرفاهية لأعضائها. 96، ص 2005، K Straiter (ستراتر، ك)

تظهر هذه الدراسة جانبا مهما من دور القادة، ففي حين أن أغلبية التوصيات في الأدبيات التنظيمية تنادي بضرورة وعي القادة بأهمية كسب ثقة التابعين لما لها من فوائد على الحياة التنظيمية، فان هذه الدراسة تركز على ضرورة اكتساب القادة لمهارات منح الثقة، و إشعار التابعين بذلك، و على برامج التكوين في القيادة أن تتضمن مهارات منح الثقة من خلال التركيز على الممارسات لمساعدة في بناء الثقة المتبادلة.

تعاني هذه الدراسة ككل الدراسات من بعض الحدود المنهجية ، من بينها صغر حجم العينة، وعدم تضمينها للقادة في الدراسة بصفتهم طرفا في هذه العلاقة، ووجهات نظرهم و تصوراتهم ستساعد في فهم أعمق لطبيعة ودينامكية علاقة الثقة في العلاقة بينهم و بين التابعين، لذلك فان الاعتماد على حجم عينة أكبر سيزيد من دقة النتائج المتوصل إليها. ركزت هذه الدراسة على خصائص الموثوق كمحددات للثقة من دون التطرق إلى محددات أخرى، فمن المهم تسليط الضوء على خصائص الواثق ممثلة في كفاءته، إحسانه ونزاهته كأبعاد أساسية في جدارة هذا الأخير بالثقة.

-المراجع

-الكتب

-Colquitt, J., Salam, S. (2009). Foster Trust through Ability, benevolence, and integrity, In I. Locke, Edwin A. Blackwell (dir.), handbook of principles of organizational behavior, Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, 390-401.

- المقالات

- Alarcon,G, Lyons1,J. Christensen1,J. & al. (2018). The effect of propensity to trust and perceptions of trustworthiness on trust behaviors in dyads. Behav Res, Vol. 50, P 1906–1920
- Brower.H.H., Lester, S.W., Korsgaard, M. A., Dineen, B.R.(2009). A closer look at trust between managers and subordinates: understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. Journal of Management, 35 (2), 327-347
- Chughtai, A., et Buckley, F.(2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. Journal of Behavioral and Applied Management, 10 (1), 47–71.
- Das, K., & Teng, B. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. Journal of Business and Psychology, 19(1), 85–117.
- Ferguson, A. et Peterson, R. (2015). Sinking Slowly: Diversity in Propensity to Trust Predicts Downward Trust Spirals in Small Groups, Journal of Applied Psychology, Vol. 100, No. 4, P 1012–1024
- Gillespie, N.(2003). Measuring trust in working relationship : The behavioral trust inventory , Journal of applied psychology, P 1-56
- Guinot, J., Monfort, A., Chiva, R. (2021). How to increase job satisfaction: the role of participative decisions and feeling trusted. Employee Relations: The International Journal, Vol.43, N°6, p 1397-1413
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 41(1), Art. #1263, 12 pages.
- Jones ,S. , Shah, P., 2016, Diagnosing the locus of trust: A temporal perspective for trustor, trustee, and dyadic influences on perceived trustworthiness, Journal of Applied Psychology, 101(3), 392-414.
- Khan, K., Saleem, S., Sheeraz, M., Imtiaz, U. (2021). Breaking silence and improving performance: How subordinates feeling trusted, and loyalty towards supervisors mediates the relationship between ethical leadership and project team members' silence. Academy of Strategic Management Journal Volume 20, Special Issue 6, P 166-176
- Lewicki, R. Edward, C., Tomlinson & Gillespie, N.(2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical. Journal of Management, Vol. 32 N°. 6, P 991-102
- McKnight, D. H. Charles, J. K. & Choudhury ,V.(2004). Dispositional trust and distrust, distinctions in predicting highand low-risk internet expert advice site perceptions site perceptions. E-Service journal, 3, P 35-58
- Panchapakesan, P. Álvaro, R. & Nelson, A. (2017) Antecedents and consequences of mutual trust in PPPs, Journal of relationship marketing, 16:3, 163-178
- Park W. et Kim ,S. (2012). The need of leader–subordinate reciprocal dyadic trust to build the subordinate's trust in the organization: the case of Korean Air pilots. The international journal of aviation psychology, 22(2), P. 97–119
- Santosa, A., Suharnomo, Perdhana, M. (2023). Is feeling trusted by supervisor able to improve work engagement?. Financial Engineering Volume 1, P166-176
- Straiter , K.(2005). The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 1, P. 86-101.

- Van der Werff L, Freeney Y, Lance CE and Buckley F (2019) A Trait-State Model of Trust Propensity: Evidence From Two Career Transitions. *Front. Psychol.* 10:2490.P 1-14
- Wanga, H. et Huangb , Q. (2019) The dark side of feeling trusted for hospitality employees: An investigation in two service contexts, *International Journal of Hospitality Management* 76, P 122–131
- Xue,Y.,Moon ,J. (2019). The effects of LMX and feeling trusted on job performance and workplace ostracism among salespeople. *Journal of Distribution Science* 17(4) , P 41-50
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., & Sun, X. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), pp. 845-868.

–رسائل الماجستير والدكتوراه

- Gao,X.(2015) .Trusting and feeling trusted : Tow distinct aspects of leader-follower trust relationship, Doctor of phylosophy, Department of management and organization National University of Singapore