

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

من إعداد الطالبين:

- أ.د شنافي نوال

- بن موسى ريجان

- بن يونس مروة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- موسى عبد الناصر
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- شنافي نوال
بسكرة	مناقشا	- أستاذة محاضرة ب-	- بوروبة فهيمة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- أ.د. شنافي نوال

من إعداد الطالبين:

- بن موسى ریحان

- بن یونس مروة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- موسى عبد الناصر
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- شنافي نوال
بسكرة	مناقشا	- أستاذة محاضرة - ب-	- بوروبه فهيمه

الموسم الجامعي: 2023-2024

الشكر والعرفان

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته وما تخطى العبد من
عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "نوال
شنافي" على كل ما قدمته لنا من توجيهات ونصائح ومعلومات قيمة
ساهمت في إثراء موضوع دراستنا بجوانبه المختلفة، وإلى أعضاء لجنة
المناقشة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل موظفي مؤسسة صناعة
الكوابل-بسكرة- للتسهيلات التي قدموها بغرض تطبيق دراستنا وإلى
كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.



شكرا



الإهداء

إلى من احتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى

ضحكة البيت، ريحانة قلبي

"أمي الحبيبة" أطال الله في عمرها، إلى بطلي وموطني وملجئي إلى من

زين اسمي بأجمل الألقاب وغرس في روحي مكارم الأخلاق مأمني

وقوتي "أبي الغالي" أطال الله في عمره، إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل

"إخوتي"، إلى كل "عائتي" و"أصدقائي"



ريحان



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من كان دعائها سببا في نجاحي إلى نبع
المحبة والإيثار والكرم "أمي الموقرة" أطال الله في عمرها ورزقها الصحة
والعافية، إلى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض بطلي
الأوحد وإستقامة ظهري أعظم رجل في الكون "أبي المحترم" أطال الله
في عمره ورزقه الصحة والعافية، إلى سندي في الدنيا "إخوتي"، إلى كل
"عائلي"، "أصدقائي وأحبتي"



مرورة



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء واتجاهات الموظفين الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- على مستوى توفر القيادة التحويلية وكذا مستوى الثقة التنظيمية. بها، بالإضافة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة في الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل البالغ عددهم حوالي(107) موظف إداري، حيث اعتمدنا أسلوب العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها (50) موظف إداري، حيث قمنا بتوزيع الاستبانة عليهم عبر عدة زيارات ميدانية واسترد منها (31) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة.

ولتحليل البيانات اعتمدنا الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كوجروف سمرنوف، معامل الثبات، صدق المحك... الخ

و توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة صناعة الكوابل جاء مرتفعا، كما كان مستوى توفر الثقة التنظيمية بنفس المؤسسة مرتفعا أيضا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة(التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم) في الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة حيث فسرت القيادة التحويلية (% 44,7) من التغيرات الحاصلة في مستوى الثقة التنظيمية وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

وعلى ضوء ما توصل إليه من نتائج قدمنا بعض الاقتراحات التالية:

- إشراك الموظفين في المهام الصعبة لتنمية قدراتهم وتطويرهم.
- توسيع الاتصالات الفعالة بين المؤسسة و الموظفين.
- تشجيع الموظفين على التفكير العميق، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الثقة التنظيمية، مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB -بسكرة-

Abstract :

This study aimed to explore the opinions and attitudes of administrative employees at the Cable Manufacturing Company in Biskra regarding the availability of transformational leadership and the level of organizational trust. Additionally, it sought to understand the impact of transformational leadership in its various dimensions on organizational trust within the company under study.

The study's target population consisted of the administrative employees at the Cable Manufacturing Company, totaling approximately 107 administrative employees. We used a simple random sampling method, with a sample size of 50 administrative employees. We distributed the questionnaire to them through several field visits and retrieved 31 valid questionnaires for statistical analysis. We also employed the descriptive method to process this research and reach the study's findings.

To analyze the data, we used several statistical methods, including descriptive statistics, multiple regression analysis, Kolmogorov-Smirnov test, reliability coefficient, and criterion-related validity, among others. The study reached several conclusions, the most important of which is that the level of availability of transformational leadership in the cable manufacturing company was high, and the level of organizational trust was high in the same company. There is a statistically significant effect of transformational leadership in its various dimensions (ideal influence, individual consideration, intellectual stimulation, and inspirational motivation) on organizational trust within the institution under study, as transformational leadership explained 44.7% of the changes in the level of organizational trust based on the value of the coefficient of determination R^2 .

In light of these results, some recommendations can be made:

- Involving employees in difficult tasks to develop and enhance their capabilities.
- Expanding effective communication between the company and employees.
- Encouraging employees to engage in deep thinking and find creative solutions to problems.

Keywords: Transformational leadership, organizational trust, Cable Industry Company ENICAB – Biskra–

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الشكر والعرفان
-	الإهداء
-	الملخص
-	Abstract
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
المقدمة	
أ	مقدمة
أ	طرح الإشكالية والأسئلة البحثية
ب	الدراسات السابقة والتعليق عليها
ز	متغيرات ونموذج الدراسة
ح	فرضيات الدراسة
ط	التعاريف الإجرائية
ي	التموضع الاستمولوجي
ي	منهج الدراسة
ي	أدوات جمع البيانات
ك	مجتمع وعينة الدراسة

ك	الحدود الزمنية والمكانية للدراسة
ك	أهمية الدراسة
ك	أهداف الدراسة
ك	هيكل الدراسة
الفصل الأول: الثقة التنظيمية- إطار نظري-	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
3	المطلب الأول: نشأة الثقة التنظيمية ومفهومها
3	الفرع الأول: نشأة الثقة التنظيمية
3	الفرع الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية
5	المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية
5	المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية
6	المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية
6	المطلب الأول: عناصر الثقة التنظيمية وأبعادها
6	الفرع الأول: عناصر الثقة التنظيمية
7	الفرع الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية
7	المطلب الثاني: أنواع وقواعد الثقة التنظيمية
7	الفرع الأول: أنواع الثقة التنظيمية
8	الفرع الثاني: قواعد الثقة التنظيمية
8	المطلب الثالث: مستويات الثقة التنظيمية

10	المبحث الثالث: بناء الثقة التنظيمية
10	المطلب الأول: مصادر بناء الثقة التنظيمية
12	المطلب الثاني: محددات بناء الثقة التنظيمية
12	المطلب الثالث: عوامل تعزيز الثقة التنظيمية ومعيقاتها
12	الفرع الأول: عوامل تعزيز الثقة التنظيمية
13	الفرع الثاني: معيقات الثقة التنظيمية
15	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: القيادة التحويلية-إطار نظري-	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
18	المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها
18	الفرع الأول: نشأة القيادة التحويلية
18	الفرع الثاني: مفهوم القيادة التحويلية
21	المطلب الثاني: أهداف القيادة التحويلية
22	المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية
23	المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية
23	المطلب الأول: خصائص القيادة التحويلية ومبادئها
23	الفرع الأول: خصائص القيادة التحويلية
24	الفرع الثاني: مبادئ القيادة التحويلية
25	المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

26	المطلب الثالث: مستويات القيادة التحويلية وأمطها
26	الفرع الأول: مستويات القيادة التحويلية
27	الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية
28	المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية
28	المطلب الأول: أثر التأثير المثالي على الثقة التنظيمية
29	المطلب الثاني: أثر الاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية
29	المطلب الثالث: أثر الاستشارة الفكرية على الثقة التنظيمية
29	المطلب الرابع: أثر التحفيز الملهم على الثقة التنظيمية
31	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة
34	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
39	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
41	المطلب الثاني: أداة الدراسة، صدقها، وثباتها
41	الفرع الأول: أداة الدراسة
42	الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

43	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة (Reliability)
44	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: خصائص مبحثي الدراسة
45	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
46	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف سمرنوف -)
46	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
53	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
53	الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة
54	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الرئيسية
55	الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
59	خلاصة الفصل الثالث
61	الخاتمة
63	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي.	22
02	مقياس ليكارت الخماسي.	42
03	معامل الصدق والثبات.	43

44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	04
46	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov Smirno).	05
47	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكارت.	06
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول عبارات محور القيادة التحويلية.	07
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول عبارات محور الثقة التنظيمية.	08
54	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.	09
55	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة.	10
55	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة في الثقة التنظيمية.	11

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
10	مستويات الثقة التنظيمية	02
26	مستويات القيادة التحويلية	03
40	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04

مقدمة

في ظل التنافسية التي فرضتها العولمة أصبحت المنظمات اليوم تناشد وراء الاهتمام بالموارد البشري بغية تحقيق الفعالية والأداء المتميز هذا من جهة ومن جهة ثانية فهو يمثل حلا لا بد منه لمواكبة ظروف هذه البيئة المتغيرة، وبهذا كان لزاما على المنظمة تبني مفاهيم جديدة منها مفهوم "الثقة التنظيمية" ، إذ تعتبر الثقة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المؤسسة بشكل عام، فهي تمثل القاعدة التي يتم بناء عليها التعاون والتفاعل بين أفراد المؤسسة، فعندما يكون هناك مستوى عال من الثقة بين أفراد المؤسسة، يزداد التواصل بين الأعضاء و يمكنهم من العمل بشكل أكثر فعالية، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بنجاح.

و لتحقيق الثقة التنظيمية يمكن الاعتماد على عدة أساليب نذكر منها "القيادة التحويلية" التي تعتبر نجحاً قائماً على الإلهام والتوجيه نحو التغيير والتطوير داخل المنظمة، يقود القائد التحويلي برؤية مستقبلية ويسعى لتحفيز الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل مستدام، يعتمد هذا النمط من القيادة على بناء علاقات قوية وثقة متبادلة مع أفراد المؤسسة.

بشكل عام، تتجسد الثقة التنظيمية والقيادة التحويلية كأساس لنجاح المؤسسات، حيث تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة تشجع على التعاون والإبداع والنمو المستدام.

أ. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

تعد "الثقة التنظيمية" أحد الدعائم الأساسية التي يسعى القادة من خلالها إلى تحقيق نجاح المؤسسات ، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية وعامل محوري في تحقيق التميز والنجاح التنظيمي لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات، ولقد برزت هذه الأهمية من خلال أسلوب "القيادة التحويلية" عبر خلق بيئة عمل إيجابية وملهمة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر .

ومما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا بالسؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ممارسة "القيادة التحويلية" بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- ما مستوى توفر "الثقة التنظيمية" بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- ما أثر "التأثير المثالي" على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- ما أثر "الاعتبارية الفردية" على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- ما أثر "الاستشارة الفكرية" على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- أثر "التحفيز الملهم" على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

ب. الدراسات السابقة والتعليق عليها:

1) الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

الدراسة الأولى: دراسة نسرين عبد الله بدوي (2018) بعنوان دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02.

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة وهل هناك اختلاف واضح بينهما، اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة وجرى اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى جامعتي تكريت وكركوك، إذ بلغ عددهم (60) من جامعة تكريت و(43) من جامعة كركوك، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يساعد تبني المنظمات لنموذج القيادة التحويلية في تحفيز عاملها لبذل المزيد من الجهود من اجل التكيف وتوليد القيمة والبقاء.
- يسهم نموذج القيادة التحويلية في تعزيز أواصر التواصل والترابط بين العاملين في المنظمة، والتي تسهم في مشاركتهم الفاعلة ضمن فرق العمل والتي تعد من الاستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها.
- يركز نموذج القيادة التحويلية على السلوك الغير الملموس أكثر من التركيز على الأشياء الملموسة في التعامل مع العاملين في المنظمة.

- أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز على مستوى الجامعتين المبحوثين، ووفقاً لقيمة معامل الارتباط نجد تفوقاً نسبياً لجامعة كركوك على تكريت وذلك للظروف التي مرت بها جامعة تكريت وعلى الرغم من ذلك لازالت محافظة على موقعها المتميز.

الدراسة الثانية: دراسة خلود فواز الزغبي (2013)، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة التربية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ولجمع البيانات استعانت الباحثة في دراستها على الاستبانة وتم توسيع الاستمارات على عينة الدراسة المكونة من 375 معلماً ومعلمة واختبروا بطريقة عشوائية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

- أن درجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.
 - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة و علاقتها بالتمائل التنظيمي.
- كما قدمت بعض التوصيات :

- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس في عمان لتوضيح ماهية القيادة التحويلية وأهميتها ومبادئها، وأهمية إكساب العاملين للتمائل التنظيمي في المنظمات.
- ضرورة التزام مديري المدارس في عمان بأخلاقيات المهنة، والارتقاء بمستوى ممارستهم للقيادة التحويلية لزيادة التماثل التنظيمي لدى العاملين من خلال تشجيعهم على مثل هذا الالتزام بتقديم المحفزات المادية والمعنوية.

الدراسة الثالثة: دراسة شهيناز فاضل احمد(2008) بعنوان تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة إدارة الأعمال، العدد 73.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لموضوع مهم في الفكر الإداري كقيادة التحويلية و قياس إدراك المحوئين نحو متغيرات البحث في الواقع العملي ،ومحاولة إثبات وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيم التنظيمية ،وكذا تشخيص ما إذا كانت مقومات سلوك القيادة التحويلية متوافرة لدى قادة المنظمة المبحوثة ؟ام ميل السلوك القيادي إلى النمط التقليدي ؟،اعتمدت الباحثة على استمارة استبيان كأداة في جمع البيانات طبق البحث على عينة مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، وقد تمكنت من التوصل الى: أن علاقات الارتباط كانت ايجابية ومعنوية تحت مستوى معنوية (0.5) بين أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات القيم التنظيمية مما يحقق صحة فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها بوجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، كما تعد المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في الشركة، وأوصت ب:

- على المديرين الاستمرار في الدعم والتركيز باتجاه بناء قيم تنظيمية تؤثر في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتميزها عن المتغيرات الإدارية الأخرى المتعلقة بالإجراءات الروتينية والتعقيد
- تفعيل بعد الاستشارة الفكرية لدى القيادة ومنحها استقلالية العمل وبناء ورشة عمل لتطوير مقدرات الإبداع , إذ سيعيد ذلك أمرا في غاية الأهمية لخلق قادة تحويليين.

- تعزيز قيم الانضباط وذلك عن طريق إيجاد معايير جديد بزيادة عملية المشاركة في صنع القرارات والعمل على إيجاد نمط معين من الثقافة التنظيمية تتصف بالقوة ويشعر الجميع نحوها بالولاء والانتماء , مع الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وإحساسهم بالدعم المنظمي .
- مراجعة قيم الحرية السائدة في العمل داخل الشركة المبحوثة وتحديد الايجابيات والسلبيات والعمل باتجاه تحديد فجوة الأداء المنظمي والبحث عن آليات ردم هذه الفجوة باعتبار أن قيم الحرية تعد مدخلا مهما لتنمية التزام العاملين نحو الشركة من خلال تعزيز هيكل الرقابة الذاتية بدل الإجراءات والرقابة الحازمة.

(2) الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية :

الدراسة الأولى : شيماء حلمي شحاته حامد (2021)، بعنوان الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين -دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور-، مقال، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (27) الجزء الثاني.

كشفت هذه الدراسة عن وجود الثقة التنظيمية و مدى تأثيرها في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين بالمنظمة، حيث اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة لجمع البيانات إذ قامت الباحثة بدراسة متعمقة مع (15) طبيب، وتمكنت من التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود الاتصالات المباشرة والجانب غير رسمي والعلاقات الشخصية الوطيدة والتي تشكلت داخل العمل من أهم العوامل المؤثرة في زيادة الثقة.
- تؤثر التكتلات الناتجة عن القرى والمجاملات داخل العمل على العمل سلبا.
- تحقيق الجودة داخل العمل والسعي للابتكار والتجديد يعتمد بالأساس على وجود الثقة.

كما أوصت ب:

- تنظيم دورات تدريبية ولقاءات واجتماعات دورية مع الأطباء للتشاور معهم.
- عمل شبكة تواصل بين الأطباء في جميع التخصصات لإقامة مناخ مناسب من العلاقات الطبية داخل المستشفى للعمل بروح جماعية ولتبادل الخبرات.
- وضع معايير وضوابط لاختيار القيادات والمناصب الإدارية على أساس الإبداع في العمل وليس فقط على أساس الأقدمية.

الدراسة الثانية : دراسة مها محمد أبو الهيجا (2021)، بعنوان مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا ، في جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين .

هدفت هذه الدراسة الحالية التعرف الى مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي : الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمحافظات اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية للعام الدراسي 2020/2021 والبالغ عددهم (330) مديرة ومدير وتكونت عينة الدراسة من (121) مديرا ومديرة - بنسبة (37%) من المجتمع الأصلي ، توصلت الدراسة الى:

- أن المستوى الكلي للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كان مرتفعا ، حيث كان متوسط الاستجابة (3.70) ، كما تشير النتائج إلى أن الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت مرتفعة ، حيث كان متوسط الاستجابة (3.84).
- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .

الدراسة الثالثة : دراسة ماجد إبراهيم شاهين (2010)، بعنوان مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية ، في كل من الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، وقد تم جمع البيانات من خلال إستبانة تم تصميمها لهذا الغرض ، حيث بلغ مجتمع الدراسة (250) مفردة تم أخذ عينة طبقية مركبة بلغت (179) مفردة وقد توصلت إلى النتائج من أهمها:

- وجود رضا على نظام والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعا في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر .
- عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين .
- عدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر .

3) الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والثقة التنظيمية:

الدراسة الأولى: دراسة رضاب نصرت سليمان، رشاد محمد ساعد (2022) بعنوان أثر القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة عمان العربية، إدارة الأعمال، العدد71، الجزء الأول.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق وللوصول إلى هدف الدراسة اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام إستبانة وتوزيعها على عينة من 150 فرد متمثلة في القيادات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى) واسترد منها 142 إستبانة صالحة للتحليل ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستتارة الفكرية، التحفيز) في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة زين للاتصالات المتنقلة بالعراق.

الدراسة الثانية: دراسة علالي الزهراء، ساوس الشيخ (2021): بعنوان دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، مقال، **Algerian scientific journal platform**، العدد03، المجلد 17.

هدفت الدراسة إلى إيجاد دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية استعانة الباحثين في دراستهم على الاستبانة حيث وصل عدد الاستبيانات المملوءة إلى 226 إستبانة ، ووصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية.
- القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 47.4% من الثقة التنظيمية والباقي أي 52.6% تفسره عوامل أخرى.
- وجود أثر معنوي لبعد التأثير النموذجي على الثقة التنظيمية وعدم وجود أثر معنوي للأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية.

كما أوصت الدراسة على رفع مستوى الثقة بالإشراف الجيد، والمعاملة العادلة، والاتصال الدائم داخل المنظمة.

الدراسة الثالثة: دراسة محمد فالخ محمد الشقيرات، رائدة عبد الكريم دعسان الجازي (2019): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد09، المجلد03.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في إستبانة تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (415) معلما ومعلمة ، وأظهرت النتائج المتوصل إليها إلى: حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية، في المدارس

الحكومية، بمحافظة معان، من وجهة نظر المعلمين على متوسط عام (3.95 من 5) بتقدير كبيرة، وعلى مستوى المجالات حصل مجال الجاذبية (التأثير المثالي) على أعلى متوسط (4.06) يليه مجال الاعتبار الفردي بمتوسط (3.91) وأخيرا الحافز الإلهامي (3.90) وجميعها بتقدير كبيرة، بالإضافة إلى ذلك لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة وتبين وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

✓ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة" ، ومن خلال إطلاعنا على هاته الدراسات وجدنا أن جلها اتفقت على أن كل من متغيري "القيادة التحويلية والثقة التنظيمية" من الأساليب المهمة وضروري توافرها في المؤسسة، كما توصلنا من خلالهم و الدراسة الحالية أنهما:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولهم لموضوع القيادة التحويلية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولهم لموضوع الثقة التنظيمية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادهم لنفس الأبعاد للمتغيرين.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولهم لأثر المتغيرين.
- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابق في (الإطار الزماني والمكاني والنتائج المتوصل إليها).
- أما في ما يخص مجال الاستفادة فقد استفدنا من الدراسات السابقة في:
 - كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بالدراسة الحالية .
 - تفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية.
 - الاستفادة من التوصيات والمقترحات .

ت. متغيرات ونموذج الدراسة:

■ متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة في:

المتغير المستقل: وهو القيادة التحويلية، وتتضمن 4 أبعاد وهي:

-التأثير المثالي.

-الاعتبارية الفردية.

-الاستشارة الفكرية.

-التحفيز الملهم.

المتغير التابع: وهو الثقة التنظيمية، وتتضمن 3 أبعاد وهي:

-الثقة بزملاء العمل.

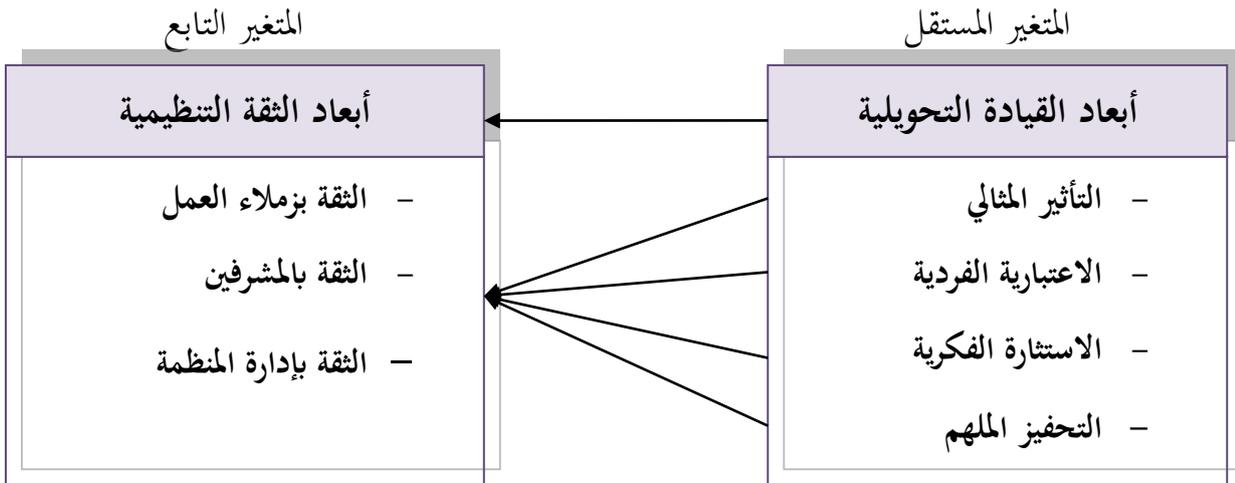
-الثقة بالمشرفين.

-الثقة بإدارة المنظمة.

■ نموذج الدراسة:

يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي التالي:.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ث. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم) على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

يندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "التأثير المثالي" على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الاعتبارية الفردية" على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الاستثارة الفكرية" على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "التحفيز الملهم" على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

ج. التعاريف الإجرائية:

فيما يلي سيتم عرض تعاريف لمتغيري الدراسة وأبعادها:

- **القيادة التحويلية:** "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق
- **التأثير المثالي:** هو سلوكيات القائد التي تعزز التزام التابعين وتوحدهم معه وتجعلهم يدركون القائد كمثل أعلى بالنسبة لهم.
- **الاعتبارية الفردية:** بأنها سلوكيات القادة التي تركز على رفاهية ورضا التابعين مثل تقبل ظروفهم الفردية وتدريبهم والاستماع إليهم وإشراكهم في المهام الصعبة لتنميتهم وتطويرهم.
- **الاستثارة الفكرية:** بأنها سلوكيات القائد التي تزيد من قدرة التابعين على فهم وتحليل المشكلات وتزيد من جودة الحلول التي يبتكرونها لحل المشكلات.
- **التحفيز الملهم:** قدرة القائد على تصور صورة مثالية عن المستقبل وإيصالها للتابعين بطريقة عاطفية تحثهم على المشاركة وتركز جهودهم وتنمذج سلوكياتهم.
- **الثقة التنظيمية:** توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.
- **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي بين الأفراد والعاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك فيما بينهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة.
- **الثقة بالمشرفين:** يتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه ، إذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

- **الثقة بإدارة المنظمة:** تكون الإدارة المنظمة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.

ح. التموضع الاستمولوجي

ظهرت الاستمولوجيا لأول مرة سنة 1854 ثم انتقلت للغة الفرنسية سنة 1901 وهي تعني فلسفة العلوم مشكلة بذلك احد فروع الفلسفة، وهي بذلك المعنى الحديث غالبا ما تهمل التركيز على معاني المفاهيم و تركز بدلا من ذلك على دور هذه المفاهيم، فهي ذلك العلم الذا يبرز آلية عمل العلم ، كما أنها تقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، و تساؤلها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، و نجد أن ما يميزها عن غيرها من المعارف كيفية تبريرها و إثبات صحتها، مجالها وقدرتها التفسيرية (دبلة، 2011، صفحة 338)

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي المعتمد في اختبار العلاقات السببية بين المتغيرين و الذي يعتمد على الحيادية، كما يقوم على أساس " المنطق الاستنتاجي " المقاربة الافتراضية الإستنتاجية التي تعني أنه " إذا كانت الفرضيات صحيحة فالنتائج كذلك"، وعليه للتحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية و الثقة التنظيمية ومعرفة الأثر السببي لمتغير القيادة التحويلية و أبعادها في الثقة التنظيمية وأبعادها اخترنا هذا النموذج المناسب للدراسة و اعتمدنا على الأساليب الكمية و التحليل الإحصائي.

خ. منهج الدراسة:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، ويعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي، الذي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها وتحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة عن طريق ثلاثة أشكال تعود لهذا المنهج وهي أسلوب دراسة الحالة، منهج تحليل المضمون، ومنهج المسح الاجتماعي.

د. أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات وهي نوعين:

أولا :البيانات الأولية:تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS. V19) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية كالمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث كالدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث وهو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ذ. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة والبالغ عددهم (107) موظف إداري، واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة البالغ حجمها (50) موظف إداري، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (31) إستبانة صالحة للتحليل ليتم تحليلها إحصائياً.

ر. الحدود الزمنية والمكانية للدراسة:

❖ **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة خلال الفصل الثاني لسنة 2023-2024.

❖ **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-.

ز. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، وهما من المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين باعتبارهما ضروريين وأساسيين في أي مؤسسة سواء اقتصادية أو خدمية، كما أن أهمية الدراسة تبرز في:

- تفعيل المفاهيم النظرية لكل من القيادة التحويلية والثقة التنظيمية .
- إبراز الدور الفعال للقيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية.
- لفت انتباه الباحثين و كذا والمسؤولين بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة بأهمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتعزيز الثقة التنظيمية.

س. أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ، ومعرفة الخلفية النظرية لكل من القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، وكذا والتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية والثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

ش. هيكل الدراسة:

كان هيكل الدراسة كالتالي: الفصل الأول خصص للمتغير التابع وهو "الثقة التنظيمية"، حيث تضمن ثلاث مباحث، في المبحث الأول سنتعرف على ماهية الثقة التنظيمية، في حين المبحث الثاني نتعرف على أساسيات الثقة التنظيمية، أما في المبحث الأخير سنتطرق فيه إلى بناء الثقة التنظيمية ، أما فيما يخص الفصل الثاني فخصص للمتغير المستقل وهو "القيادة التحويلية"، حيث في

المبحث الأول سوف نتعرف على ماهية القيادة التحويلية، بينما المبحث الثاني نتعرف فيه على أساسيات القيادة التحويلية، يليه المبحث الثالث الذي سنتطرق فيه إلى أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية.

بينما الفصل الثالث والأخير جاء بعنوان دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة تضمن هو الآخر ثلاث مباحث، حيث في البحث الأول تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، والمبحث الثاني خصص للإطار المنهجي للدراسة، في حين المبحث الثالث جاء بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

وفي الأخير سنختتم دراستنا بخاتمة نذكر فيها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، بعدها نتطرق إلى توصيات الدراسة وآفاق الدراسة المقترحة.

الفصل الأول

الثقة التنظيمية

– تأطير نظري –

تمهيد:

تعكس الثقة التنظيمية في المنظمات التزاما نفسيا لا يخضع للقوانين التنظيمية حيث يقوم كل طرف بالإيمان بقدرات وكفايات الطرف الآخر، مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم وكما أنها من أكثر الأدوات الإدارية فعالية لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، لذا نال مفهوم الثقة التنظيمية الاهتمام الواسع في العديد من الحقول وتعد من ابرز القيم التنظيمية التي تهدف إلى الارتقاء بالسلوك التنظيمي للمنظمة وللوصول لأعلى مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء ويوجد الكثير من الآثار الايجابية للثقة التنظيمية تنعكس على الرضا عن العمل والأداء والإبداع التنظيمي ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات إلى تحقيق الثقة التنظيمية داخل بيئة العمل، حيث أصبحت هدفا ضروريا للمنظمات ذلك لدورها جوهري.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل لأهم مفاهيم الثقة التنظيمية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية.

المبحث الثالث: بناء الثقة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تستدعي العلاقات الرسمية والاجتماعية داخل المؤسسة وجود ثقة متبادلة بين الأطراف وذلك لخلق الجو المناسب للعمل وتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، ومن خلال هذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نشأة الثقة التنظيمية و التعرف على مفهومها و أهميتها، وكذا خصائصها.

المطلب الأول: نشأة الثقة التنظيمية ومفهومها

الفرع الأول: نشأة الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات حيث تشير إلى مدى الثقة والاعتماد الذي يشعر به أفراد المنظمة تجاه بعضهم البعض وتجاه المؤسسة بأسرها.

إذ تعود نشأة وتطور "الثقة التنظيمية" إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بدء منذ الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس إذا أوضح (ERILESON) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين ، وإن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة. (كريم، 2018، صفحة 311)

في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري ، كما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك تبلورت فكرة مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة .

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري و التنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة ،حيث أكدت نظرية (Z) اليابانية على ثلاث مرتكزات أساسية متمثلة في (الثقة ،المهارة ،المودة) إذا كانت الثقة إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية. (تجاني، 2020، صفحة 94)

الفرع الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية

قبل أن نعوص في المفاهيم التي تناولها الباحثون الكتاب حول مفهوم الثقة التنظيمية ينبغي الرجوع لأصل كلمة الثقة و مصدر اشتقاقها فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كلمة (وثق به يثق ثقة إذ أوتمنت) أو هي (أوتمن ، وموضع ثقة ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها) (تجاني، 2020، صفحة 93) .

كما تعددت تعريفات الثقة التنظيمية بتعدد اهتمام الكتاب و الباحثين وصعوبة الاتفاق على تعريفها وفيما يلي بعض منها:

تعرف الثقة التنظيمية على أنها "التوقعات الإيجابية لدى الأفراد حول نوايا وسلوكيات العديد من أعضاء المنظمة بناء على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات والاعتماد المتبادل، وهي تقييم لمصادقية المنظمة" (Baek Joo, 2023, p. 06)

أما (Jamson) رأى أن الثقة التنظيمية هي "احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى لو لم تتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام، وهذا يدل على أن الوعد أو الاتفاق ليس بالضرورة جزءاً من هذا التعريف إذا كان الأمر يتعلق بالثقة في المنظمة إذا يمكن الحصول على نتائج مرغوبة دون ممارسة أي تأثير على هذا نظام اتخاذ القرارات". في حين عرف (Barnes) الثقة التنظيمية بأنها: "اعتماد شخص على آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد، وهما بذلك يشيران إلى الثقة بين الأفراد". (الحويطي، 2018، صفحة 520)

كما عرف (Tan and lim) الثقة التنظيمية على أنها "إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبجميع الأفراد العاملين في المنظمة مما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه منظمته". (الحسيني، 2017، صفحة 283)

ومن الباحثين من عرفها على أنها "من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، علماً إن كل واحدة منها ركزت، على ناحية معينة في مفهوم الثقة، حيث يمكن تعريفها بأنها توقع الطرف الآخر أو مجموعة بأنها سوف تبذل جهداً لتتصرف بحسن النية وفقاً للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية على حد سواء". (كاسم، 2014، صفحة 231)

كما تعتبر الثقة التنظيمية "مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتبني على التوقع أو الاعتقاد، وتضمن قدراً من المخاطرة، وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار". (الشيخ، 2021، صفحة 518)

الثقة التنظيمية هي "العامل الرئيسي في تحديد فعالية العلاقات داخل المنظمات وهي العنصر الأساسي في بناء المناخ التنظيمي الداعم الذي يسمح للعاملين بالمشاركة وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمعرفة وصنع القرارات والاتصالات وحل المشكلات بهدف الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل الثقة التنظيمية أحد المدخل الحاكم لتحسين وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية". (سمعان، 2019، صفحة 03)

وهناك من يرى أن الثقة التنظيمية هي "شعور بالافتقار والدعم من قبل صاحب العمل، وأنها اعتقاد بأن صاحب العمل سوف يؤدي التزاماته. وتشير الثقة التنظيمية إلى مستوى الثقة بين أعضاء المنظمة من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى". (الزهيري، 2018، صفحة 150، 151)

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقة التنظيمية هي "إيمان الموظفين بالمنظمة والشعور بالأمان والوثوق بإدارة المنظمة وأعضاء الفريق والقادة ويشمل أيضا أهداف المنظمة ورؤيتها".

المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

أكد الكثير من الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية داخل وخارج المنظمات بين الأطراف الفاعلة ذات العلاقة (الأفراد، والمنظمة) فهي تشكل العنصر الأساسي في الفعالية التنظيمية، لذلك فإن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات وأبرزها: (الخفاجي، 2014، صفحة 37)

- تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمات.
- تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلا عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح المنظمي.
- تقلل من الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المنظمة، حيث أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الثقة التنظيمية ومعدل ترك العمل. (رضوان، 2014، صفحة 08)
- عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة. (خوين، 2015، صفحة 128)
- تعمل على تبادل الخبرات والمهارات والمعارف فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحقق مزايا تنافسية للموارد البشرية، وتخفف معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة كفاءة وتحسين الأداء التنظيمي والفردى. (سمعان، 2019، صفحة 05)
- تساعد على مشاركة المعرفة والمعلومات وبالذات حينما يكون مصادر المعرفة موثوق يؤدي ذلك لسرعة نشرها وتداولها في المنظمة.
- عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني. (خرموش، 2022، صفحة 1298)

المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي أوجزها (Kathleen, Pamela , Gaynelle) على التالي النحو: (ديب، 2016، صفحة 18)

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

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

✓ ديناميكية: يعني الثقة التنظيمية في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر، كالبناء، وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة .

✓ تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري مثل توافر المعلومات الدقيقة وإتاحتها لجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل مع الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار. (العتيبي، 2019، صفحة 430)

وهناك من صنف خصائص الثقة التنظيمية كالتالي: (برطال، 2018، صفحة 185)

✓ القدرة: تعرف بصورة مباشرة بأنها الكفاءة في النشاط أو الوظيفة بسبب المهارة الفردية أو التدريب أو أي مؤهلات أخرى.

✓ الخيرية: تعرف بأنها الرغبة أو الميل لفعل الخير (المعروف) أو لإنجاز الأعمال الخيرية، أو الأعمال التي لا تضر الآخرين.

✓ الأمانة: فهي التي تعبر عن الصدق أو الإخلاص، مثل الشعور بالعدالة أو أن تكون الأفعال متطابقة مع الأقوال.

وإجمالاً لما سبق؛ فالثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة يتسم بعدد من الخصائص كالتعددية لمستوياتها، وكذلك ارتباطها بالثقافة التنظيمية، وأهم سمة أساسية إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة. (ديب، 2016، صفحة 18)

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

تعتمد الثقة التنظيمية على عدة عوامل تشكل أساس بناء بيئة عمل تتسم بالثقة والتفاهم، والتي تعود على المنظمة بالنفع وتساعد في إدراك غاياتها وتحقيق مبتغاها، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم أساسيات الثقة التنظيمية المتمثلة في عناصرها وأبعادها، وأيضاً أنواع الثقة التنظيمية وقواعدها، وأخيراً مستويات الثقة التنظيمية.

المطلب الأول: عناصر الثقة التنظيمية وأبعادها

الفرع الأول: عناصر الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية عناصر أساسية تعكس مفهوم الثقة التنظيمية، وتساهم في بنائها وتعزيزها داخل المنظمة وهي:

(Kursunoglu, 2009, p. 216)

✓ الإحسان: الثقة بأن رفاهية الفرد سوف تكون محمية من قبل طرف موثوق به.

- ✓ **الموثوقية:** إلى أي مدى يمكن للمرء الاعتماد على شخص آخر أو مجموعة أخرى.
- ✓ **الكفاءة:** مدى تمتع الطرف الموثوق به ونزاهته ومصداقيته.
- ✓ **الانفتاح:** المدى الذي لا يتم فيه حجب المعلومات عن الآخرين.

الفرع الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية

لقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وفيما يلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد:

- (1) **الثقة بالإدارة العليا (المؤسسة):** يقصد بها قبول أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في مواصلة العمل فيها، والثقة بالإدارة العليا تحدد بقوة الكفاءة المتوقعة للمؤسسة، لأن العاملين الذين يتقنون الإدارة العليا يرون وظائفهم كوسائل بارزة لمساعدة مؤسساتهم على تحقيق أهدافهم، وبذلك يكونون أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهد لوظائفهم، لأن نجاح المؤسسة يعني أيضاً نجاحهم الشخصي. (رجحي، 2020، صفحة 268)
 - (2) **الثقة بالمشرفين:** يعرفها (Pillai) بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يبديها الرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل انطلاقاً من العلاقات المتبادلة، أما (Robbin) فيرى أن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، من خلال الأمانة والاستقامة يثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع لأوامره، لأنهم يعلمون أن هذه القيادة لا تعمل على استغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم. (برطال، 2018، صفحة 285)
 - (3) **الثقة بزملاء العمل:** هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين. (زعتري، 2018، صفحة 347)
- ويلاحظ من أبعاد الثقة التنظيمية أعلاه، أنه يجب أن تتوفر في الثقة مهما كان نوعها العناصر التالية: (الكفاءة، النزاهة، الاعتمادية/الموثوقية، الانفتاح والصدق، الاهتمام بالموظفين، تحديد الهوية، الرضا، الالتزام. (بوطالب، 2023، صفحة 399)

المطلب الثاني: أنواع وقواعد الثقة التنظيمية

الفرع الأول: أنواع الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية العديد من الأنواع التي تتعامل مع علاقات مختلفة داخل وخارج المنظمة، وتسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وناجحة وهي: (العتيبي، 2019، صفحة 429)

- (1) **الثقة التعاقدية:** ويقصد بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أم تصورياً ضمنياً وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسئولون بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

- (2) **الثقة المستندة على العاطفة:** وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد.
- (3) **الثقة المكشوفة:** وهي التوقعات التي يحملها الفرد عند إظهار المشاعر والآراء للآخرين. (لفتة، 2020، صفحة 03)
- (4) **الثقة على مستوى الفرد:** إن إنشاء الثقة التنظيمية في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومرؤوسه، والأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار.
- (5) **الثقة على مستوى الجماعة:** تركز على العلاقات الاجتماعية والمعتقدات والتقاليد المشتركة بين الأفراد، وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر. (الحارثي، 2023، صفحة 210)
- (6) **الثقة المؤسسية:** وتتمثل في الوسائل والأساليب التي ينتجها القادة لبناء الثقة داخل منظمة العمل.
- (7) **الثقة الذاتية:** وهي تتناول الثقة في النفس، وفي القدرة على تحديد الأهداف وإنجازها، والحفاظ على الالتزامات والوفاء بالتعهدات، والقدرة على بث الثقة في الآخرين ويدعمها المصادقية. (صاع، 2018، صفحة 14)

الفرع الثاني: قواعد الثقة التنظيمية

من أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه وفيما يلي أهم هذه القواعد: (طه، 2019، صفحة 42، 43)

- (1) **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
- (2) **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بمحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.
- (3) **الحزم:** تتطلب الثقة التنظيمية لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.
- (4) **الاتصال:** حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالا شخصيا لكي يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

المطلب الثالث: مستويات الثقة التنظيمية

تشير مستويات الثقة التنظيمية إلى مدى ثقة الموظفين في إدارة المنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة داخلها، إذ تختلف من حالة إلى أخرى ومن وقت لآخر، وبهذا يكون لدى الفرد مستويات مختلفة من الثقة وهي: (بعاج، 2022، صفحة 66، 67)

- (1) **مستوى عدم الثقة:** هو حقيقة ناتج عن المخاوف التعرض للخداع، فيعتقد الوثائق أنه سيخدع من طرف الموثوق به صاحب القرار، فعلى مستوى الإجراءات التي يتعين النظر فيها أو اتخاذ القرارات يمكن أن يؤدي عدم الثقة من ناحية إلى

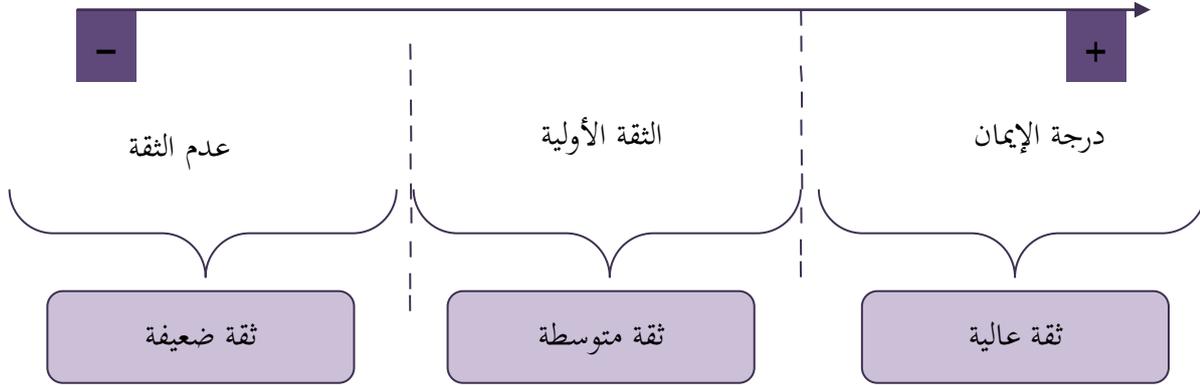
التقاعس، وعدم الثقة يولد بلا شك تكاليف المعاملات، كتكاليف الرقابة، وبالتالي فإنه يؤدي بشكل عام إلى حالات عدم التعاون والتي يمكن أن تؤثر على علاقات الاجتماعية، أو التنظيمية، وحتى التجارية، كما يمكن تبرير انعدام الثقة في التنظيم الإداري، الذي يكون فيه معظم أفراد غير جديرين بثقة، وفي هذه الحالة يحمي فيها الواثق نفسه من الخسائر ومن خطر التعاون.

ويصف "savage" التنظيم الإداري ذو المستوى المنخفض للثقة بكونه قليل الالتزام، وكثير الصراعات التنظيمية، فمثل هذه المنظمات تكون أقل كفاءة من المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الثقة، لأن العاملين فيها تحت ضغوط شديدة وبالتالي فإن التركيز ينخفض وتنخفض معه الإنتاجية.

(2) **مستوى الثقة الأولية:** تعتمد على ميل الفرد نحو الثقة بالطرف الآخر، حيث لا يكون هناك أي خبرات أو معرفة مباشرة، وغالبا ما تكون في مرحلة البناء، وقد تولد الثقة الأولية علاقات بين مختلف أفراد المنظمة، وتشكل المناخ الذي تزدهر فيه المنظمة، كما أنها تستغرق وقت لكي تنمو وتتطور في بيئة العمل فهي تحتاج إلى بيئة تتسم بالانسجام والمصادقية، وعلى الرغم من أنها تأخذ وقتا لكي تنمو فإنها تفقد بسرعة وفي وقت قصير، ومن جهة أخرى نجد أن هناك محددان للثقة الأولية وهما التواكل والمخاطرة.

(3) **مستوى ثقة عالي:** أو الثقة العمياء، قد تتطور الثقة وتنمو إذا كان هناك مناخ ملائم داخل التنظيم، لتصل إلى مستوى عال قد يصل إلى درجة الإيمان، أين يصبح أكثر صلابة ويدوم لمدة أطول، وهذه الدرجة من الثقة تصل إليها من خلال معرفة الطرف الآخر، وحيث أن التواكل أو الاعتمادية والمخاطرة هما محددان للثقة الأولية، فإن معرفة الطرف الآخر هي المحدد الأساسي للثقة التنظيمية، ومعرفة الطرف الآخر تعتمد على صفات مهمة قد تكون كلها أو بعضها في هذا الشخص كالأمانة والأفق الواسع، الجدار... الخ

الشكل رقم (02): مستويات الثقة التنظيمية



المصدر: (بعاج، 2022، صفحة 65)

المبحث الثالث: بناء الثقة التنظيمية

نالت الثقة التنظيمية نصيبا وافرا من الاهتمام في الآونة الأخيرة نظرا لأهميتها في المنظمات لما تنطوي من تأثيرات في سلوكيات الأفراد والجماعات وتأثيراتها المتبادلة على الأداء، وقد أدركت الإدارات أن الثقة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني وتخفيض الصراعات وتساعد على حل المشكلات وهذا بدوره ينعكس على مخرجات العمل.

المطلب الأول: مصادر بناء الثقة التنظيمية

تتحكم العديد من العوامل في تجسيد الثقة التنظيمية، فكون الثقة التنظيمية هي علاقة بين الفرد والمنظمة فوجودها لا يكون منطلقا من فراغ بل تساهم العديد من العوامل التنظيمية في بنائها وتواجدها، وإن كان لا يمكن القول أن عامل معين هو المتحكم الرئيسي في الثقة التنظيمية ذلك أن لكل عامل درجة معينة من المساهمة تبعا لمتغيرات كثيرة ترتبط بحجم المنظمة، وطبيعتها، والنشاط الذي تقوم به، وطبيعة العلاقات بين أفرادها، والمناخ التنظيمي السائد وغيرها من العوامل التي تجعل تساهم في تشكيل مصادر الثقة التنظيمية وهي: (خرموش، 2022، صفحة 1303، 1304)

(1) **القيادة:** الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقيادة فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ انه من غير المحتمل إن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم، ولأن القيادة هي فن وعلم، فإنها تقوم على أساس أن القائد يلهم الأتباع ويدفعهم نحو العمل ونحو تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يختارون القائد بناء على الثقة فيه.

لذا نجد أن القيادة هي أسمى من الإدارة، على اعتبار أن القيادة تقوم على مبدأ الثقة في علاقات القائد بأتباعه الذين يكونون على استعداد للقيام بأي سلوك من شأنه تحقيق أهداف المنظمة، فالثقة التي يتمتع بها القائد لديهم تؤكد لهم أن القائد يسعى لتحقيق مصالحهم والسهر على تجسيدها وتطويرها لذلك هم لا يناقشون القائد بقدر ما يتبعون أوامره.

(2) **العلاقات المتبادلة:** أوضح (ديسلر) أن الثقة تتمتع بالإنتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي في نفس الوقت إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه، موضحاً صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا، وقد أشار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفض من الثقة تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة أو أعضاء المجموعة نوعاً من السلوك المتسم بالثقة العالية، فإن العامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقلة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلة الثقة، فالثقة تقوم على أساس مبدأ التبادل في العلاقات.

(3) **الثقة في الرئيس:** من المؤكد أن الثقة الإيجابية في الرئيس تحقق العديد من الآثار الإيجابية للفرد والمنظمة فهي تحقق الرضا وتحسن العلاقات الشخصية بين العاملين والرئيس، وتزيد قنوات الاتصال بين الأفراد في العمل، فأساس الثقة التنظيمية هي العلاقة مع الرئيس أو المدير المسئول عن المنظمة والتي تبنى على الاحترام والتعاون بين الطرفين، فغالباً ما تكون الثقة في الرئيس محور الثقة التنظيمية بشكل عام باعتباره مركز السلطة التنظيمية ومصدر المعلومات والمسئول المباشر عن الجو السائد في المنظمة.

(4) **المرونة في التعامل مع الآخرين:** المرونة في التعامل هي إحدى أهم خطوات بناء جدار ثقة قوي ومتين مع الآخرين، فيجب على المدير أن يكون مرناً وغير مترمم الفكر وغير منغلق الأفق، فالمرونة والسلاسة في التعامل تكسب المدير حب وثقة المعلمين من حوله.

(5) **الحرص على الإنصات للآخرين:** على المدير استخدام أفضل ما لديه من مهارات الاستماع والإنصات من خلال التأكد على فهمه لما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يتقون في المدير الذي يفهمهم. (ديب، 2016، صفحة 23)

(6) **عدم اللوم عند الأخطاء:** من أهم الأشياء التي تساهم في بناء الثقة هو عد اللوم عند الأخطاء، فعندما يخطئ أي شخص في العمل فإن ذلك إلى شعوره بالخوف من العقاب، لكن القائد الذكي هو الذي يتجنب لوم الأفراد عند الخطأ، ويهتم بمنحهم فرصة لتصحيح هذه الأخطاء، ويبدأ في النقاش معهم ليستفيد كل منهم من الخطأ الذي حدث معه، بحيث لا يتكرر فيما بعد ويتابع كل منهم العمل بثقة.

(7) **التفويض:** من التقنيات الهامة التي يعتمد عليها العديد من الأفراد ليتمكنوا من بناء الثقة في الفريق هي التفويض، ويعني أن تمنح الأفراد الفرصة للعمل في بعض المهام التي يجب عليك أن تؤديها أنت فهذا الأمر سيشعرهم أنك تثق فيهم، وكذلك سيتيح لهم فرصة كبيرة للتطوير. (بعاج، 2022، صفحة 94، 93)

- (8) **الشفافية:** هي إحدى أقوى دعائم بناء جدار الثقة بين الأفراد، فعلى المدير الالتزام بالشفافية في كل تعاملاته مع أفراد العمل حتى يكسب ثقتهم وتعاونهم واحترامهم، وهذا ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل.
- (9) **إظهار الشغف للعمل:** على المدير أن يكون مثالا للآخرين في مدى حبه وشغفه وتعلقه بما يعمل، فهذا يبعث روح الحماس لكافة أفراد الفريق ويحسن كفاءة العمل.
- (10) **الحرص على الأمانة:** تعد الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، فعلى المدير قول الحقيقة ولو على نفسه، حتى وإن وضع في أصعب المواقف عليه ألا يلجأ للكذب أبداً، فالثقة مفتاح النجاح. (ديب، 2016، صفحة 24)

المطلب الثاني: محددات بناء الثقة التنظيمية

لكي يكتسب القائد ثقة مرؤوسيه، لا بد له من محددات للثقة، فهناك محددات رئيسية، وهي الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات، وتتضمن هذه المحددات: (ديب، 2016، صفحة 25)

1) خصائص الشخص محل الثقة (الموثوق فيه): المثلة في:

- **القدرة:** وتعني أن الموظف يدرك أن مديره يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله تسمح بأن يكون لديه تأثير على الآخرين، كما تعني أن المدير يملك القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.
 - **النزعة لفعل الخير:** وتعني مدى إيمان الموظف بأن مديره يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، وقدم له المساعدة وإن لم يكن مطلوباً منه، كما أنه لا يستغله حتى وإن سنحت له الفرصة بذلك، ويأخذ المبادرة في مساعدته في عمله.
 - **النزاهة أو الاستقامة:** وتعني امتلاك المدير لمجموعة من القيم والمبادئ التي تعمل كموجه لسلوكه، ولا يسمح لنفسه بالحياد عنها، وتتضح النزاهة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم ومصداقيتها وتناسقها مع مبادئه.
- (2) **الموقف السائد ودرجة تقبل المخاطرة:** فهي التي تحبب مستوى الثقة، بمعنى آخر كلما زاد مستوى الثقة قلت درجة المخاطرة.

3) درجة استعداد الطرف الوائق: (واضع الثقة)

4) نوعية المخرجات: سواء أكانت إيجابية أم سلبية تزيد مستوى ثقة الشخص محل الثقة أم تقله.

المطلب الثالث: عوامل تعزيز الثقة التنظيمية ومعيقاتها

إن تعزيز الثقة التنظيمية يتطلب جهوداً متكاملة على عدة مستويات داخل المنظمة، وهناك عوامل تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية، كما أن هناك معوقات قد تعرقل بناء وتعزيز هذه الثقة، لذا سنحاول هذا المطلب عرض أهم عوامل تعزيز الثقة التنظيمية ومعيقاتها.

الفرع الأول: عوامل تعزيز الثقة التنظيمية

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما: (شاهين، 2010، صفحة 70)

(1) **العوامل التنظيمية:** لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسة الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار فإن عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومدبريهم، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية.

(2) **العوامل الفردية:** من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق. إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن للشخص أن يعبر عن مشاعره اتجاه شخص ما ويقوم بتجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

الفرع الثاني: معوقات بناء الثقة التنظيمية

إن عملية بناء الثقة تحتاج وقتاً وتحتاج جهوداً من الأفراد لكسب ثقة الآخرين، فلا يخفي على أحد أن هدم الثقة وكسرها أسهل بكثير من عملية بناءها، ومن أبرز معوقات بناء الثقة التنظيمية: (الهيجا، 2021، صفحة 20)

(1) **القيادة غير المؤهلة:** هذه القيادة التي تعتمد للتفرد بالرأي والقرارات وعدم الإنصات للمرؤوسين، وتوقع الاستجابة من المرؤوسين والانصياع والتنفيذ للقرارات فهذه كلها ممارسات سلبية تتبعها القيادة غير المؤهلة مهنيا والتي بذلك تخسر ثقة مرؤوسيه.

(2) **التقنيات قاتلة الثقة:** كاعتماد أسلوب التفتيش والمراقبة، واعتماد أسلوب العقوبات وعدم التعامل بروح القانون، فهذه التقنيات تضعف الثقة وتمنعها وتبني الحواجز بين الإدارة والمرؤوسين.

(3) **هشاشة الثقة:** تعد من أخطر معوقات الثقة، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة تحتاج في بنائها إلى تفاعل العديد من العوامل، بينما يمكن هدمها بعامل واحد، مع الأخذ بالاعتبار أن الأحداث السلبية التي تؤدي إلى هدم الثقة يمكن رؤيتها واكتشافها بسهولة مقارنة بالعوامل الإيجابية التي تسهم في بنائها.

(4) **الإخلال بالعقد النفسي:** ويقصد به توقعات كل من العاملين والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق كل طرف، وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه يظهر في صيغة مكتوبة.

(5) **الشك وعدم الثقة:** تعد من أخطر المشكلات التي تواجه المؤسسة عند بناء الثقة والمحافظة عليها ويميز (Kramer) عدم الثقة، وهو الغياب التام للثقة والشك بوصفه أحد مكونات عدم الثقة. (حري، 2023، صفحة 1564)

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ما قدمناه في هذا الفصل توصلنا إلى أن الاهتمام بالثقة التنظيمية حديثا على الرغم من أن ظاهرة الثقة قديمة قدم الأشكال الأولى للرباط الإنساني، إلا أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس. واعتبرت الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، ومن أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمة، فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها.

فالثقة التنظيمية بمثابة الرابطة الشعورية الذي يحقق الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض قادة ومرؤوسين وإنما تمتد أيضا إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة)، ذلك أن تكوين وبناء الثقة في المنظمات يعد مطلباً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل بين الأطراف لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، وبدونها لا يمكن أن تستقر المنظمات في العمل والبقاء، ولعل أهم الأساليب المساعدة على ذلك هي القيادة التحويلية والتي تمثل محور الفصل الموالي.

الفصل الثاني

القيادة التحويلية

- تأطير نظري -

تمهيد:

تعد القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة واستخداما، ونتيجة تميزها بالقدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين، وتوسيع اهتماماتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة وهذا من شأنه تغيير في إدراك المرؤوسين و النظر للكثير من الأمور و المشكلات بطريقة ايجابية و بنظرة جديدة..

ومن هنا سنتعرف في هذا الفصل على القيادة التحويلية و جوانبها المختلفة من خلال:

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

إن توجيه الأفراد و المجموعات ودفعهم نحو التغيير وتحويل الأفكار والتطور يحتاج إلى التحفيز والإلهام و لا يتحقق هذا إلا بوجود قيادة فعالة، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى توضيح مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها ، أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها.

الفرع الأول: نشأة القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين و بالتحديد في عام 1978 م على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكروجر بيرنز ، في كتابه القيادة الذي يصنف من قبل الكثيرين كأفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق ، و لكن روبرت هاوس كان قد كتب في عام 1976 عن القائد الكارزماتيكي ذي الشخصية الجذابة سابقا بيرنز مما دفع ببعض الكتاب لاعتباره بأنه الممهّد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية ، التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد ، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكارزمية على أساس نظرية ماكس ووبر 1947، عن الأفراد الذين يمتلكون ملكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية . و جاء بيرنز بعد هاوس ليعيد النظر أيضا فيما كتبه ووبر و يقرر بأن ما كان ووبر يتحدث عنه كقائد ذي شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعيه و لكنه لا يسيطر عليهم عبر قيادة بيروقراطية و إنما بواسطة الأخلاق و إعلاء قيم الحرية و العدالة و المساواة لما فيه خير الجميع ، و قد وضع بيرنز القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي لأنه يعمل على تحويل التابعين إلى قادة و قد يحول القادة لوكلاء للأخلاق. (دوح، 2020، صفحة 24)

الفرع الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي نهج قيادي يركز على تحويل المؤسسات أو المجموعات من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي متطور ولقد تعددت تعاريف القيادة التحويلية من باحث إلى آخر، وقبل التعرف على مفهوم القيادة التحويلية سنتطرق أولا إلى مفهوم القيادة

1. مفهوم القيادة

لم يتم الاتفاق على تعريف محدد، إلا أن هناك اتفاقا على أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، وبغرض إرشادهم أو تسهيل وتنظيم العلاقات والأنشطة بين مجموعة أفراد أو منظمة يراد تحقيق أهدافها بكفاءة عالية (أبوغيث، 2022، صفحة 11).

وبالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه؛

وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أفاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد، أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتدبر أمره. (موسي، 2014، صفحة 403)

هذا بالنسبة للقيادة لغة أما اصطلاحاً فقد تعددت تعاريفها، فيمكن تعريف القيادة على أنها "موقع سلطة رسمي يمنح من المنظمة يتضمن التأثير والتوجيه لمجموعة من المرؤوسين وصنع القرارات الرئيسية المرتبطة بشكل مبرر برسالة أهداف المنظمة". (المهلاوي، 2020، صفحة 98)

كما تعرف على أنها "المقدرة على التأثير في المرؤوسين، وحثهم على الدفع بما لديهم من الطاقة لتحقيق الأعمال المنوطة بهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة تنبع من الجماعة وتستمد سلطاتها منها، وبالتالي؛ فإن الجماعة تتقبل القائد اقتناعاً منها بشخصيته ولحاجتها إلى نوع معين من المعرفة والخبرة التي يمتلكها". (الفار، 2012، صفحة 65)

وتعد القيادة "عملية نفسية تجعل فرداً معيناً في جماعة معينة أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة مؤثرة في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماتية وخبرته أو قوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد". (حرابرية، 2021، صفحة 165)

وعرف Howell and Costley القيادة: "أنها العملية التي تستخدم بواسطة فرد للتأثير على أعضاء المجموعة لإنجاز أهدافها، وينظر أعضاء المجموعة لعملية التأثير كشيء شرعي (Legitimate)". ولخص Warren Bennis القيادة في "أنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل فرد والمنظمة التي يعمل بها". (بابكر، 2015، صفحة 05)

وهناك من يرى القيادة على "أنها عملية تفاوض بين القائد ومرؤوسيه وهذا يعني إدخال البعد الثقافي في بناء مفهوم القيادة، أي أن المنظمات تتأثر في قيادتها بقوة ثقافة المجتمع ودلالات ثقافته". (الحريري، 2008، صفحة 15)

كما تعرف القيادة كذلك على "أنها عملية يتم من خلالها تمكين أعضاء المجموعة من العمل معاً في تآزر لتحقيق هدف أو رؤية مشتركة، مما سيؤدي إلى إحداث التغيير والتحول في المؤسسات، وبالتالي تحسين نوعية الحياة". (EL MAHI Reda, 2023, p. 84)

إذن ومما سبق يمكن القول أن القيادة: "هي عملية تأثير حيث يؤثر فيها القائد على المرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف المرجوة".

وللقيادة عناصر أساسية هي: (دوح، 2020، صفحة 04)

- الفرد المؤثر.
- عملية التأثير.

- الأفراد المستهدفون.

- وسيلة التواصل.

2. مفهوم القيادة التحويلية

قبل ظهور مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership كان اغلب الباحثين والكتاب في الإدارة ينظرون إلى القيادة على أنها تؤدي إلى الحركة وتخلق التغيير الذي قد يكون ايجابيا ويخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، أو قد يكون سلبيًا لا يحقق الأهداف المطلوبة.

كما تركز على التكامل بين الجماعة والمهارات من اجل تطوير العملية الإدارية، حتى نشوء مفهوم القيادة التحويلية الذي يمثل بديل مكمل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية ولا يزال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه الغموض فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية وهو ما سبب الحيرة والتساؤل حول الموضوع وعلى الرغم من كثرة وتعدد الكتابة في موضوع القيادة التحويلية فقد أصبحت أسلوبًا قياديًا في الأدبيات الإدارية يحظى باهتمام الباحثين ويمثل موضوعًا حيويًا للدراسات الأكاديمية والبحوث والرسائل العلمية وقد تعددت وجهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية.

وفي هذا الإطار يري بيرنارد باس أن: " القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديين ليحفزوا مرؤوسيههم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، وبعث مشاعر مرؤوسيههم قدما وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة." (عثمان عبد المجيد، 2022، صفحة 109)

كما وصفها (weiner) على أنها "اعلى مستويات الدافعية والأخلاق". فيما عرف Moorhead&Griffin القيادة التحويلية بأنها " مجموعة القابليات التي تميز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية" (أحمد، 2008، صفحة 99،98).

في حين عرف chirichello القيادة التحويلية بأنها علاقة تأثير حيوية وملهمة بين القادة وأتباعهم، ممن لديهم التزام أخلاقي برسالة المؤسسة التي تؤمن بتمكين أعضائها من الوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين عبر تحمل المسؤولية التعاونية والمساءلة بما يعود بالمنفعة على عملاء المؤسسة". وعرفها trofino بأنها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً ومتطلبات المستقبل". (الفار، 2012، صفحة 65).

والقيادة التحويلية تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً وأبعد مما كان متوقعا، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات التوجهات والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية، وهي قادرة على برمجة الأنشطة والأفراد في التغيير الشامل المتكامل، تؤول القيادة التحويلية في النهاية إلى قيادة أخلاقية من حيث أنها ترفع مستوى السلوك الإنساني والقيم أخلاقية لكل من القائد والتابع ويكون لها تأثير تحويلي على كليهما، والقيادة التحويلية قيادة ديناميكية،

بمعنى أن القادة يرتبطون مع التابعين بعلاقة تجعل منهم يشعرون بأنهم أكثر سما وارتفاعاً من خلالها، وغالب ما يصبحون هم أنفسهم أكثر نشاطاً وفعالية، وبهذا يستقطبون كوادراً جديدة من القادة ويتم تحول القادة إلى وكلاء قيم و أخلاق. (غايب، 2015، صفحة 958)

إذن ومما سبق نجد أن القيادة التحويلية هي "القيادة التي يسعى من خلالها القائد على التأثير في أتباعه و دفعهم وتحفيزهم للارتقاء بالمنظمة وإدراكهم بأهمية التغيير الإيجابي و بناء علاقات قوية وتمكينهم لتحقيق الأهداف المشتركة بطرق مبتكرة وملهمة".

المطلب الثاني: أهداف القيادة التحويلية

حدد Jantz & Leithwood, أهداف القيادة التحويلية في نقاط أساسية، وهي: (الغامدي، 2021، صفحة 16)

- مساعدة أعضاء المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية: ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة للوصول إليه، واستخدام العديد من الأساليب التي تساعد على تأييد التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات، بالإضافة إلى سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن .
- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم: فمشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، وبطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسري المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن رؤى الاعتبارات الشخصية، و توضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المؤسسة .
- تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستواهم للوصول إلى أعلى المستويات، ويتم التعزيز من خلال العديد من الأساليب ، سواء كانت تعزيز معنوي أم تعزيز مادي، وتسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملين ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، ويشعرون أنهم جزء منها.

كما تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير و التطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث مهام أساسية هي: (خقماني، 2020، صفحة 12)

- ✓ توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.
- ✓ إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
- ✓ توفير ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء أكان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية ام المالية أم التسويقية أم الإدارية .

وحتى ينجح القائد التحويلي في إحداث التغيير يجب أن يتمتع بالجادبية التي تسمح له بالاستحواذ على اهتمام واحترام مرؤوسيه، إذ إنه بنمطه السلوكي وسماته الشخصية يؤثر فيهم بدرجة فائقة، ولعل من أبرز خصائص القائد التحويلي التي ترتبط بالجادبية نجد الرؤية المستقبلية، إذ إن التصور المشرق لوضع المنظمة والعاملين مستقبلاً وكيف ستبلغه، يخلق التفاف الجماعة حول هذه الرؤية واعتناقها والجدول التالي يقدم مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي: (العويض، 2011، صفحة 21)

الجدول رقم(01): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
<ul style="list-style-type: none"> • يكافح من أجل التغيير نحو وضع أفضل. • رؤية متطلعة لمستقبل أفضل . • تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر. • خبرة في تجاوز المألوف والتقليدي. • حاجة قوية للتحليل البيئي قصد التغيير. • مصدر التأثير هو قوة الشخصية وإعجاب المرؤوسين . • البحث عن تحويل اتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> • يرغب في بقاء الوضع على ما هو عليه. • الأهداف تتبع من الوضع القائم. • عدم الرغبة في الاندماج مع الجماعة أو الفريق. • خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف. • لا يتركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية. • مصدر التأثير هو الموقع الإداري والمركز الاجتماعي. • البحث عن الإجماع حول آراءه والاعتماد على الأوامر.

المصدر: (العويض، 2011، صفحة 21)

المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، فأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، بالرغم من وجود العديد من النماذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة ، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أك البيئات المتصرفة بالتغيير وعدم التأكد.

وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة و أهمية ، التي يمكن تلخيصها في عوامل هي: (بوطرفة، 2016، صفحة 30)

- لا تتأثر القيادة التحويلية بالقوة بصورة حصرية ، بل تحاول تفويض سلطات مهمة، ومنح الأفراد التمكين والقدرة على تطوير مهاراتهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتقوم بخلق فرق وجماعات عمل تعتمد على نفسها.
- يمكن أن تتطور سمات القيادة التحويلية من خلال التدريب، الذي يعمل على ترك أثر هام على أداء والتزامات وتصورات التابعين في مستويات المنظمة المختلفة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب التي يتم تصميمها وتنفيذها بشكل جيد يمكن أن تعمل على تنمية فعالية المديرين، فيشير Bass أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية، ولا بد أن تكون القيادة التحويلية من خلال تدريبهم للوصول إلى الجاذبية الخاصة

- تتبنى القيادة التحويلية المسؤولية الأخلاقية التي تشكل أحد العناصر الفاعلة في تشجيع الأتباع للعمل إلى الدرجة التي تفوق حدود المصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو الجماعة، وهذه الفكرة تسهل كسب السلوك التعاوني في المنظمة.
- يمكن للقيادة التحويلية أن تتواجد في أية منظمة وفي المستويات المختلفة، وتصلح هي بصورة عامة لمواجهة كافة الحالات، فممارستها تصلح للتطبيق في المؤسسات الناجحة والمؤسسات التي تحتاج إلى تغييرات جذرية. (Barakani، 2024، صفحة 71)
- تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة .
- يستطيع إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، تساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل .
- تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة، من خلال إشباع الحاجات وتطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة. (الغامدي، 2021، صفحة 15)
- أهما قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية و الاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسة.
- الحاجة إلى القيادة الثقافية التي يقصد قيام القادة بتوضيح و تعزيز القيم و المعتقدات و الجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة بتطوير و تنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت. (دوح، 2020، صفحة 30)

المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية

إن مفهوم القيادة التحويلية يشرح آليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال تشارك القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح و،وعليه سنطرق في هذا المبحث إلى مختلف خصائص القيادة التحويلية، وإبراز أهم أبعادها ومستوياتها وكذا أنماطها.

المطلب الأول: خصائص القيادة التحويلية ومبادئها

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص ومبادئ تشكل أساسا لها وتعكس فلسفتها في وأسلوبها في توجيه الفرق ولتحقيق الأهداف المشتركة والتحسين المستمر داخل المنظمة، لذلك سنطرق في هذا المطلب إلى خصائص القيادة التحويلية ومبادئها.

الفرع الأول: خصائص القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تحمل بعض الخصائص التي تتسجم مع التغيير الذي تسعي إليه جميع المنظمات ومن هذه الخصائص: (ارباب، 2022، صفحة 110)

- القيادة من أجل التغيير والإبداع .
- نقل تصور مستقبلي متفائل واستحواذ على اهتمام جميع المهتمين.
- التحفيز بالقيم الداخلية وثقة مطلقة واعتمادا مبدأ القيادة بالانطباع والإقتداء.
- نقل رؤية تنظيمية وتوقعات عن مستويات أداء عالية وتأكيد على بذل الجهد.
- دعم الرقابة الذاتية وخلق مناخ للثقة والإبداع والتميز.
- إيمان بالقيم وإمكانية ارتقاء القادة والمرؤوسين لمستويات عالية من الدافعية المعنوية.
- تشجيع التضحية بالمصالح الشخصية أجل المصلحة العامة وتحقيق أهداف المنظمة.

ولعل أهم ما يميز القيادة التحويلية هو الرؤية للمستقبل الواعد للمنظمة، بحيث تدفع الأفراد وتجعلهم يفكرون بطرق جديدة حول أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها، إضافة إلى أنها تحتاج إلى دقة في الإدراك من القادة ومهارات عالية ترتبط ارتباط وثيقا بالاحترام والاهتمام بالآخرين، وهي نتيجة للتحفيز والإبداع وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة اليوم في محيط إدارة الأعمال. (صغيري، 2022، صفحة 29)

الفرع الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

تشكل مبادئ القيادة التحويلية أساساً لتوجيه القادة نحو تحقيق التغيير الإيجابي داخل المنظمات وتتمثل هذه المبادئ في:

- (1) **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المنظمة كنظام على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.
- (2) **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقها لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والتقييم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وأن لا تبقى سرا .
- (3) **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- (4) **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين؛ فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء؛ وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية . (سعيد، 2016، صفحة 110)

(5) **تمكين الأفراد وفرق العمل:** وذلك بمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

(6) **تقييم العمليات الرادارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بما.

(7) **التقدير والمكافأة على تحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة والاهتمام بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة .

(8) **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على النحو مستمر .(مسعي، 2020، صفحة 140)

المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تتضمن عدة أبعاد تميزها عن الأساليب القيادية الأخرى، وهذه الأبعاد تساعد في فهم طبيعة هذا النمط القيادي وكيفية تأثيره على الفرق والمنظمات. ومن أبرز أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين هي:

(1) **التأثير المثالي (idealized influence):** وهي قدرة القائد على نيل إعجاب وثقة وتقدير واحترام التابعين، وامتلاك المثل العليا، إذ يقوم التابعون بالانصياع لجميع مطالب القائد برغبة وتقليده، ويصف هذا البعد سلوك القائد الذي يتلقى الاحترام والتقدير والإعجاب من التابعين، ويحتاج المشاركة في المخاطر من القائد، وجعل احتياجات التابعين مقدمة على احتياجات القائد الشخصية، وعمل تصرفات بطابع أخلاقي، ما يعني أن يتمتع القائد بصفات كاريزمية تجعل منه محط إعجاب وتقدير الآخرين، مما يدفعهم إلى الاقتداء به من جهة، والاستجابة لتوجيهاته من جهة أخرى. (Barakani، 2024، صفحة 71)

(1) **الاعتبارية الفردية (Individual Considerations):** يعطي القائد الاهتمام الشخصي بمروؤوسيه وإدراكه بمبدأ اختلاف القدرات بين العاملين وبالتالي يتعامل مع كل فرد حسب قدراته وإمكانياته، وتعرف الاعتبارات الفردية على أنها مجموع السلوكيات التي تمكن القائد بأن يعطي اهتمام شخصي لكل مروؤوس، وهذا من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند إشباع هذه الحاجات. (حسين، 2023، صفحة 56)

(2) **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** يقوم القادة التحويليون بتحفيز مجهودات أتباعهم لتكون مبدعة وخالقة من خلال التشكيك، ومعالجة المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة، كما أن القادة التحويليون لا يقومون بالانتقاد العلني لأخطاء الأفراد فرادى، كي لا يشعروهم بالخجل، الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلباً على مبادرتهم في المستقبل، بالإضافة إلى أن طرح الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية مطلوب من طرف الأتباع، الذين هم ضمن عملية

التصدي للمشاكل وإيجاد حلول لها، وعليه يتم تشجيعهم من اجل المحاولة بطرق ومناهج جديدة ولا تنتقد أفكارهم لأنها تختلف عن أفكار القادة. (محمد، 2020، صفحة 142).

(3) **التحفيز الملهم (Inspiring motivation):** يعمل القائد التحويلي على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويدكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود. (البرناوي، 2012، صفحة 16). و يعني أن القائد التحويلي يسعى إلى وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات، و يجعل الآخرين ينظرون إلى تلك المشاكل من زاوية مختلفة أيضاً، يشجع أولئك الذين يستخدمون التحفيز الفكري أيضاً التفكير غير التقليدي ويقترح طرقاً جديدة النظر في كيفية إكمال المهام، غالباً ما يقومون بإعادة فحص الافتراضات الحاسمة من أجل السؤال عما إذا كانت هذه الافتراضات مناسبة ودقيقة. (Hughes، 2014، صفحة 09)

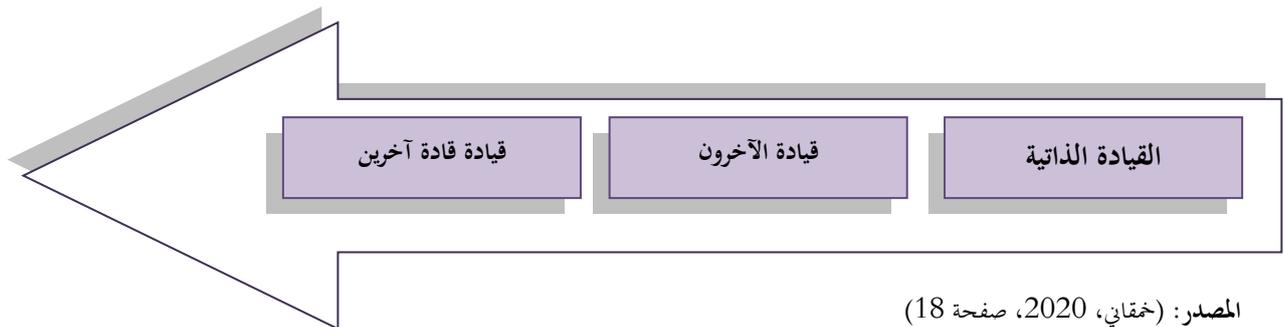
المطلب الثالث: مستويات القيادة التحويلية وأنماطها

للقيادة التحويلية عدة مستويات وأنماط تسلط الضوء على كيفية تطبيق هذا النوع من القيادة، لذا سنحاول في هذا المطلب عرض بعض هذه المستويات والأنماط:

الفرع الأول: مستويات القيادة التحويلية

تمر القيادة التحويلية بثلاثة مستويات كما هو موضح الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مستويات القيادة التحويلية



المصدر: (خمقاني، 2020، صفحة 18)

(1) القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات): أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل من خلال إتباع نهج استبائي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلولاً تكون صممت من اجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مرجحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.

(2) القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء بيئة عمل جماعي، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما تقدم أصبح واضحا تماما لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولا، وبالتالي فإن الحاجة الضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانوية. (خماقي، 2020، صفحة 18،19)

(3) القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين): تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشار إلى دائما بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة، وفتح الأبواب لشراكات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف. (بوظرفة، 2021، صفحة 232)

الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية

نمط القيادة أو النمط القيادي هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف التنظيمية و للقيادة التحويلية عدة أنماط، وعلى الرغم من التداخل بينهم وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحد الفاصل فيما بينها نذكرها فيما يلي: (بابكر، 2015، صفحة 50،51)

(1) القيادة الإصلاحية: تدل هذه القيادة ضمنا على القيادة الأخلاقية، وهي تقوم على فهم وتفسري حاجات العاملين داخل المؤسسة، والتشجيع على بناء جو اجتماعي لمواجهة القضايا الجوهرية، والعمل على حلها. (الغامدي، القيادة التحويلية، 2021، صفحة 25)

(2) القيادة العقلانية: تستخدم للإشارة إلى تبني معارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار و البيانات التحليلية وحدها يعد منظرا، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على توحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانيا والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. (خماقي، 2020، صفحة 24)

(3) القيادة الثورية: الثورة كمصطلح يعني الخروج عن الوضع الراهن سواء إلى وضع أفضل أو أسوأ من الوضع القائم، وهي تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ويؤكد "بيرنز" أن القيادة الثورية الناجحة غالبا تكون نادرة لأن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما تكتنفه الكثير من الصعوبات حيث يعتبر إيجاد رؤية مشتركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع. (صياحي، 2018، صفحة 65)

4) **القيادة البطولية**: إن الاعتقاد السائد حول القائد البطولي والقيادة الخارقة للعادة ربما يساعد على رفع المرتبات الكبيرة ويبررها، كما أن القيادة بهذه الأعمال تربي و ترعى التوقعات غير الواقعية، فالقائد البطل يتوقع أن يكون أكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين، أو يحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، وانه يعرف كل شئ في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات.

5) **القيادة الإيديولوجية**: تعرف الإيديولوجية بأنها مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في نظام سياسي أو اقتصادي مثل الإيديولوجية الماركسية. والقائد الإيديولوجي هو قائد يحمل فكر معين، وهو قائد كاريزمي، وطبقا للنظرية الكاريزمية عند هاوس هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية وهي تتضمن ثقة التابع في إيديولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه وإذعان الأتباع والتماثل معه والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع وثقة التابع في تحقيق الأهداف. (بابكر، 2015، صفحة 53)

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية

القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في بناء الثقة التنظيمية، حيث تعزز الشفافية والتواصل الفعال وبناء بيئة عمل تحفز على الابتكار والتعاون ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الثقة التنظيمية.

المطلب الأول: اثر التأثير المثالي على الثقة التنظيمية

وهو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القيادة كنموذج، ويمثل جوهر التأثير في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، وسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخريين مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والثقة والاحترام لأنهم يؤخذون باعتبارهم حاجات الآخريين و إثارها في حاجاتي الفردية (الصوفي، 2021، صفحة 175)، حيث يصف هذا النمط سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب و احترام وتقدير المرؤوسين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (المعاينة، 2019، صفحة 07).

وهذا مايساهم من جهة أخرى في بناء الثقة التنظيمية، حيث يعتبر القدوة الايجابية ومصدر تحفيز والهام للموظفين مما يعزز الانتماء والولاء في المؤسسة وزيادة مستويات الثقة بين الأفراد والمؤسسة وبالتالي يؤثر على العلاقات الداخلية للمؤسسة ايجابيا ويرفع من أدائها، من خلال قوة شخصيته ومبادئه، وقدرته على إقناع الموظفين

المطلب الثاني: أثر الاعتبارية الفردية على الثقة التنظيمية

تعتبر الاعتبارية الفردية مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات أو الرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات . (مزهودة، 2020، صفحة 130)

وهي تلعب دورا مهما في بناء الثقة التنظيمية من خلال التفاعل الشخصي بين الأفراد والمؤسسة وتقدير الاختلافات الفردية وتوفير الدعم الشخصي والمهني وتحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد و أهداف المؤسسة، وهذا ما يشعر الفرد بأنه جزء مهم من المؤسسة ويعزز الثقة بين الموظفين والقادة لأن الموظفين يشعرون بأن القادة يقدرون جهودهم ويسعون لتحقيق مصالحهم، وبالتالي يزداد مستوى رضاه وثقته بالمؤسسة وقدرته على تحقيق أهدافه المشتركة مع المؤسسة.

المطلب الثالث: أثر الاستشارة الفكرية على الثقة التنظيمية

تشير الاستشارة الفكرية إلى مدى مقدرة القائد على استشارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهود إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع. (ديما، 2022، صفحة 581)

وبهذا المنطلق نجد أن للاستشارة الفكرية دورا جوهريا في بناء الثقة التنظيمية، حيث يمكن تحفيز الأفراد على التفكير الإبداعي والمساهمة في حل المشاكل وتحسين العمليات، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات والتغيرات. كما يمكن أن تعزز الاستشارة الفكرية الشعور بالانتماء والتواصل بين الأفراد والمشاركة الفعالة ، فعندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية صنع القرار وتطوير الأفكار، يتزايد تفاعلهم الإيجابي مع المؤسسة وثقتهم في قدرتها على التعامل مع التحديات وتحقيق النجاح، هذا ما يعزز بناء ثقة قوية بين الأفراد والمؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الثقة التنظيمية بشكل عام.

المطلب الرابع: أثر التحفيز الملهم على الثقة التنظيمية

يتصرف القادة التحويليين وفقا لهذه الخاصية (التحفيز الملهم) بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة. (الكواز، 2013، صفحة 109).

يعزز التحفيز الملهم الثقة التنظيمية من خلال تعزيز الروح المعنوية والتفاعل الإيجابي بين الأفراد والمؤسسة وزيادة الانتماء والولاء، عندما يكون القادة قادرين على تحفيز الفريق بطرق ملهمة وتشجيعهم على تحقيق أعلى إمكاناتهم، تزداد الثقة في

قدرة الفريق على تحقيق الأهداف المشتركة، هذا التحفيز يبني روح الفريق ويعزز الثقة في القدرات الشخصية والجماعية، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الثقة التنظيمية.

ومما سبق نستنتج أن ممارسة القيادة التحويلية تؤثر وبشكل إيجابي على مستوى الثقة التنظيمية، إذ تعتبر القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة الفعالة التي أصبح تبنيها في المنظمات الحديثة ضرورة لتأثيرها الإيجابي بأبعادها المجتمعة "التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم" على سلوك العاملين وتعزيز الثقة وضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف، ومفتاح رئيسي للتحكم في باقي المتغيرات التنظيمية، وأن المنظمات التي تربطها علاقات ومعدلات ثقة عالية تكون أكثر نجاحا وتكيفاً وإبداعاً من تلك المنظمات التي تنعدم بها الثقة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن القيادة التحويلية هي نمط من الأنماط القيادية الذي يسعى من خلالها القائد إلى التأثير على مرؤوسيه وإلهامهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى تحقيق مستويات أداء عالية تفوق مستويات الأداء العادية معتمداً في ذلك على السمات الكاريزمية التي يتميز بها، وتهدف القيادة التحويلية إلى مساعدة أعضاء المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية و تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات، فهي بذلك أحد العناصر الفاعلة في تشجيع الأتباع للعمل إلى الدرجة التي تفوق حدود المصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو الجماعة، ويعتمد هذا النمط من القيادة على بناء علاقات قوية وثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز الروح المعنوية والتفاعل الإيجابي في الفريق.

ويعتبر القائد التحويلي ملهماً وموجهاً، ويساهم في تحفيز الأفراد لتحقيق التغيير والنجاح في البيئة العملية، كما نجد أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الثقة التنظيمية، حيث تشجع الأفراد على تحقيق أعلى المستويات من خلال الإلهام والتحفيز والتوجيه نحو رؤية مشتركة، عندما يتمتع القائد بقدرة كبيرة على بناء علاقات قوية وثقة مع الجماعة وتعزيز الروح المعنوية يتزايد مستوى الثقة بين الأفراد والمنظمة.

وسنحاول في الفصل الموالي دراسة أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة

صناعة الكوابل - بسكرة -

تمهيد:

بعد التعرف على أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة التحويلية والثقة التنظيمية والأثر الذي تلعبه القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية، سنحاول في هذا الفصل التأكد من هذه العلاقة وإثباتها ميدانيا بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين الإداريين والمؤسسة، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وكل هذا سنتطرق له في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعات الكوابل لولاية بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة، واختبار فرضياتها

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة إحدى الشركات الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية والتوزيع الكهربائي في الجزائر، تأسست المؤسسة في مدينة بسكرة بالجزائر، وهي جزء من مجموعة مؤسسات صناعية تختص في الصناعات الكهربائية والإلكترونية، وتمثل رؤية المؤسسة في أن تكون رائدة في صناعة الكوابل ومنتجات التوزيع الكهربائي في الجزائر والمنطقة، من خلال تقديم منتجات عالية الجودة وخدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي توخينا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - Biskra.ENICA - بسكرة كعينة من المؤسسات الوطنية عمومية كانت أو خاصة، لاعتقادنا أن جميعها تشترك في حد أدنى من المشاكل لا سيما المتعلقة منها بمقدرتها على المنافسة في ظل محيط اقل ما يقال عنه انه لا يرحم من يفقد هذه المقدرة، إلى جانب أهمية المؤسسة محل الدراسة ومكانتها في النسيج الاقتصادي فإنها قد تحصلت على شهادة الإيزو 9002 إصدار 1994 والإيزو 9001 إصدار 2000 مما يساعدنا في الإجابة على إشكالية بحثنا.

1) تقديم عام للمؤسسة:

لإرساء قاعدة صناعية متينة في إطار إستراتيجية التنمية المنتهجة غداة الاستقلال وبغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية، ولتلبية احتياجات السوق الوطنية أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) بقرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969 أوكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية. وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1980-1970، وطبقا للمرسوم رقم 242/80 الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (الشركة الأم) في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات نذكرها فيما يلي :

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (E.I.N.E) بموجب المرسوم 320/83 بتاريخ 23/10/1983 ومقرها بسيدي بلعباس.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (E.N.I.E.M) بمرسوم 83/19 في 01 جانفي 1983 ومقرها، بتيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكتروني تقنى (E.N.E.L) المرسوم رقم 18/83 في 01 جانفي 1983 ومقرها، ببلكور (العاصمة).

- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E.N.I.P.E.C) وفقا للمرسوم 22/83 في 01 جانفي 1982 ومقرها، بسطيف.
- المؤسسة الوطنية للاتصال (E.N.T.C) وفقا للمرسوم 23/83 الصادر بتاريخ 01 جانفي 1983 ومقرها تلمسان.
- المؤسسة الوطنية للمصاعد (E.N.A.S.C) بمرسوم 17/83 في 01 جانفي 1983 ومقرها، بالعاصمة.
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.I.M.E.L) بمرسوم 21/38 ومقرها بالعاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.C.A.B) بمرسوم 20/83 ومقرها بالعاصمة وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية ألحقت بها بموجب مرسوم 27/83 وهي:
 - وحدة جسر قسنطينة بالقبة والمختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط ، بطاقة إنتاجية قدرها 26000 طن سنويا.
 - وحدة واد السمار بالحراش وهي مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا.
 - وحدة بسكرة والتي تنتج الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، ذات الضغط المرتفع، المتوسط والمنخفض وتبلغ طاقتها الإنتاجية 28600 طن سنويا، أي ما يعادل (125362 كلم).
- انبثقت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية وحدة بسكرة بموجب مرسوم وزارة التخطيط والتنمية الصناعية رقم : 119/DGPDI.IE ،الصادرة بتاريخ 02 فيفري 1977 ،والذي ينص على تحويل إنشاء هذه المؤسسة من مدينة عين تموشنت إلى مدينة بسكرة تحت رقم 61410901 ولإنجاز هذه الوحدة أبرمت مؤسسة SONELEC آنذاك حوالي 34 عقد مع عدة مؤسسات أجنبية ووطنية منها:
 - SKET :من ألمانيا تكفلت بدراسة وتجهيز المشروع بالآلات والمعدات وتكوين اليد العاملة المحلية بألمانيا.
 - IMPORT-INVEST :من يوغسلافيا سابقا وفقا للعقد المبرم بتاريخ 1979/03/07 تتكفل هذه المؤسسة بتركيب الآلات .
 - SOGELERG :من فرنسا اهتمت بدراسة أشغال الهندسة المدنية . أما العقود التي أبرمت مع المؤسسات الوطنية فكانت مع :
 - ◆ GENISIDE :تكفلت بأشغال الهندسة المدنية.
 - ◆ BATIMETAL : اهتمت بالهياكل الحديدية.
 - ◆ ENITEL : أسندت لها مهمة تجهيز الوحدة بالإنارة.
 - ◆ ENP : أوكلت لها مهمة الدهن والطلاء.

هذا وقد انفصلت وحدة بسكرة عن المؤسسة الأم (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل) بالعاصمة سنة 1998 الكوابل صناعة مؤسسة لتصبح، EN.I.CA.Biskra.

تقع المؤسسة محل الدراسة غرب مدينة بسكرة في المنطقة الصناعية وتربع على مساحة 42هكتار منها 16هكتار معطاة في شكل و رشات إنتاج، ومباني إدارية ومخازن.

إن إنجاز هذه المؤسسة مكن من إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، مما سمح لها بتطوير وترقية منتجاتها، كما عملت على تخفيض نسبة استيراد هذه المنتجات لاسيما وأنها تنتج أنواع عديدة من الكوابل وحسب المواصفات والكميات التي يحددها الزبون إذا ما توفرت المواد الضرورية .

تستعمل المؤسسة النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي، P.V.C (Polyvinyle de chlorure) و PRC(Polyéthylène Réticulé chimiquement) وLa CRAIE(الطبشور) كمواد أولية أساسية للعزل، بالإضافة إلى مواد استهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير P.V.C، مواد طاقوية مثل Gasoil)، إلى جانب الخشب لصناعة البكرات الخشبية، ومواد أخرى كقطع الغيار...الخ.

تتعامل المؤسسة مع عدة موردين أجانب نذكر منهم :

- شركة SARCO VSAN التركية : وتستورد منها المؤسسة النحاس.
- شركة MARCRICH الإسبانية : وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم والنحاس.
- شركة MIDALCABLE البحرينية: و تستورد المؤسسة منها الألمنيوم.
- شركة BOREALIS البلجيكية وتزود المؤسسة بمادة PVC.PRC.PRS.
- شركة PLASCORB الفرنسية : وتزود المؤسسة بمادة P.V.C والطبشور .
- شركة TEKFEN التركية : وتزود المؤسسة بمادة P.V.C.
- شركة ENAB بسكيكدة : وتزود المؤسسة بمادة الخشب.
- شركة ENG بالخروب : تزود المؤسسة بمادة الطبشور(LA Craie)
- مؤسسة الكوابل بالقبة : وتزود المؤسسة بمادة النحاس وP.V.C.
- النمسا: وتستورد المؤسسة منها الخشب.

تختص المؤسسة في إنتاج 800 نوع من الكوابل حسب الطلب صنفت في عدة مجموعات هي : الكوابل المنزلية (DOMESTIQUE)، الكوابل الصناعية (INDUSTRIEL) الكوابل غير معزولة (CUIVRE NU) كوابل الضغط المرتفع ، كوابل الضغط المتوسط كوابل التوزيع ، الكوابل الهوائية ، الكوابل الفولاذية ، كوابل ألميليك.

يمر إنتاج هذه الكوابل بعدة مراحل هي : القلد ، الظفر، العزل ، اللف والتغليف حتى تصبح في شكلها النهائي والمعد للتسويق.

- عادة ما تتعامل المؤسسة في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن نذكر أهمهم:
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ): وهي الزبون الرئيس
- المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية (KAHRIF)
- المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL)
- المؤسسة الولائية لتوزيع الأجهزة الكهرو منزلية (EDID)
- المؤسسات الخاصة، كما تصدر المؤسسة منتجاتها إلى بعض الدول العربية والأوروبية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

يتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من:

المديرية العامة : ومهمتها الإشراف على مختلف الأقسام الرئيسية التي تتفرع عنها ويتولاها المدير العام الذي يعمل على ضمان حسن التنسيق بين المديرات والدوائر والمصالح التابعة لهذه المديرية بمساعدة 04 مساعدين:

-مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات : ويهتم بالجوانب القانونية داخل المؤسسة وخارجها.

رئيس مشروع المعلوماتية : ويشرف على الخدمات التي تقوم بها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية ، وأجهزة الإعلام الآلي.

-مساعد الرئيس المكلف بمراقبة الحسابات : ويشرف على سير العمل المحاسبي بالمؤسسة ومراقبته.

-مساعد الرئيس المكلف بالإشهار : ويشرف على مهمة الإشهار والمصادقة على ضمان النوعية الجيدة للمنتج.

.تندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات تتمثل في:

1) المديرية التقنية : وتتفرع منها الدوائر التالية :

● دائرة إنتاج الكوابل : التي تشرف على إنتاج الكوابل وتضم المصالح التالية :

- مصلحة تخطيط الإنتاج.
- مصلحة العزل PRC .
- مصلحة القلد والظفر.
- مصلحة العزل والتغليف PVC .
- مصلحة التجميع والتغليف PVC.

- **دائرة الصيانة :** التي تشرف على صيانة تجهيزات المؤسسة ، وتضم المصالح التالية :
 - مصلحة الصيانة الميكانيكية : وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الميكانيكية مثل قطع الغيار .
 - مصلحة الصيانة الكهربائية : وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الكهربائية
 - مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف .
 - مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية
- **دائرة إنتاج الملحقات :** وتضم المصالح التالية:
 - مصلحة إنتاج حبيبات PVC .
 - مصلحة صنع البكرات والاسترجاع.
 - مصلحة المنافع.
- **دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية :** التي تشرف على جانب جودة المنتجات وتضم المصالح التالية:
 - مصلحة التكنولوجيا.
 - مصلحة المخابر.
 - مصلحة التجارب.
- (2) **مديرية المالية والمحاسبة :** وتهتم بإجراءات الجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة ، ويضم الدوائر التالية:
 - **دائرة المالية والميزانية :** وتشرف على متابعة حركة الأموال ووضع الميزانيات التقديرية وتضم :
 - مصلحة المالية.
 - مصلحة الميزانية.
 - **دائرة المحاسبة :** وتتكون من
 - مصلحة المحاسبة العامة.
 - مصلحة المحاسبة التحليلية.
- (3) **المديرية التقنية التجارية :** تضم هذه المديرية الدوائر التالية :
 - **دائرة تسيير المنتج النهائي :** وتتكون من :
 - مصلحة تسيير الكوابل.
 - مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.
 - **دائرة التسويق :** وتضم المصالح التالية:
 - مصلحة البيع.
 - مصلحة التسويق.

(4) **مديرية الشراء** : وتشرف على وظيفة التموين بالمؤسسة وتتكون من دائرة الشراء التي تضم :

- مصلحة التموين والعبور.
- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.
- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

(5) **مديرية الموارد البشرية والوسائل** : وهي التي تشرف على كل المهام المتعلقة بشؤون الموارد البشرية بالمؤسسة ، وتأمين

محيط العمل ، وتوفير وسائل النقل وتضم :

● **دائرة المستخدمين والتكوين**: المتكونة من:

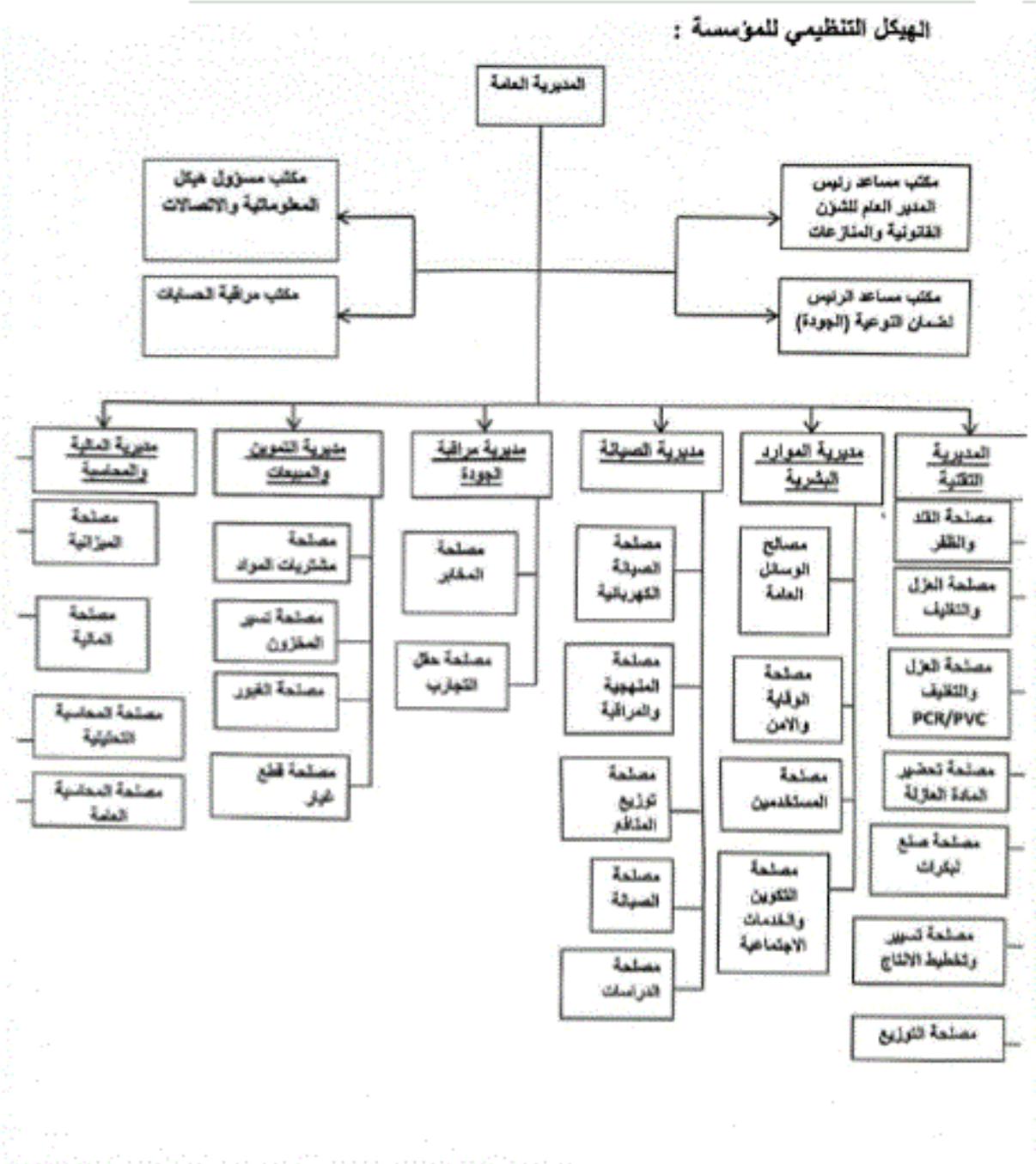
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.
- مصلحة الوقاية والأمن.
- مصلحة الوسائل العامة.

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

إن مؤسسة -ENICAB- تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها ، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها. فإنشاء مؤسسة -ENICAB- جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها: تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية .

- إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الكوابل الكهربائية في السوق العالمية .
- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال .
- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل.
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني .
- تخفيف نسبة استيراد الكوابل من السوق الخارجية ، والقضاء على التبعية الاقتصادية.
- المساهمة في جلب العملة الصعبة.
- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي باحتياجاتها من الكوابل.
- ان هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، لاسيما بعد حصولها على شهادتي الإيزو (1994) ISO9002: و(2000) ISO9001: التي تعتبر شرط الدخول للأسواق العالمية، وكذا تؤهلها لتعزيز قدرتها ومكانتها التنافسية في السوق الوطنية.

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة لقياس مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss. V19) التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد
- على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach ' s Coefficient Alpha): للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجوروفسمرنوف (1-sample k-s): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- تحليل التباين للانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple régressions analyses): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: أداة الدراسة، صدقها، وثباتها

الفرع الأول: أداة الدراسة

تتطلب معالجة أي بحث علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الاستبانة

كأداة للدراسة وتضمنت جزئين هما:

- الجزء الأول: شمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: احتوى على محورين رئيسيين ويتكون من (29) عبارة موزعة عليهم حيث:

المحور الأول: يتمثل في متغير القيادة التحويلية ويتضمن عبارات تهدف إلى قياس أبعاد القيادة التحويلية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، وقد تم تحديد أربعة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- بعد التأثير المثالي وتمثله العبارات من 01 إلى 05.
- بعد الاعتبارية الفردية وتمثله العبارات من 06 إلى 09.
- بعد الاستشارة الفكرية وتمثله العبارات من 10 إلى 13.
- بعد التحفيز الملهم وتمثله العبارات من 14 إلى 17.

المحور الثاني: يتمثل في متغير الثقة التنظيمية ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعات الكوابل لولاية بسكرة وهي موزعة على ثلاث أبعاد كما يلي:

- بعد الثقة بزملاء العمل وتمثله العبارات من 01 إلى 04.
- بعد الثقة بالمشرفين وتمثله العبارات من 05 إلى 08.
- بعد الثقة بإدارة المنظمة وتمثله العبارات من 09 إلى 12.

و تم اعتماد مقياس للإجابة على فقرات الاستبيان والذي يتراوح من (01 إلى 05) يدعى بسلم ليكارت الخماسي , بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

وقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها , وللتحقق من صدق الاستبانة

المستخدمة في البحث اعتمدنا على نوعين من الصدق هما:

أولا: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال علوم التسيير لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها،

ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقاً لأداة البحث، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: صدق المحك : تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.942) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضاً أن عبارات محور القيادة التحويلية بلغت (0.913) مقابل (0.865) في معامل الصدق لعبارات الثقة التنظيمية، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث : ثبات أداة الدراسة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج مقارنة لوكرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل ألف كرونباخ ، (alpha coefficients'cronbach) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(03): معامل الصدق الثبات

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0,913	0,853	17	القيادة التحويلية
0,865	0,749	12	الثقة التنظيمية
0,942	0,889	29	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v19

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور القيادة التحويلية (0.853)، أما بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية فبلغ (0.749)، بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.889) وهي قيمة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث تقديم عرضا لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد عينة الدراسة، وكذا اتجاهات المبحوثين حول القيادة التحويلية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى الثقة التنظيمية لديهم، ليتم بعدها عرض النتائج واختبار الفرضيات وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

سننظر في هذا المطلب إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	64,5%
	أنثى	11	35,5%
	المجموع	31	100,0%
العمر	أقل من 30 سنة	15	48,4%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	32,3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	16,1%
	من 50 سنة فأكثر	1	3,2%
	المجموع	31	100,0%
المؤهل العلمي	تقني سامي	6	19,4%
	ثانوي	2	6,5%
	ليسانس	10	32,3%
	ماستر	10	32,3%
	دكتوراه	1	3,2%
	مهندس	2	6,5%
	المجموع	31	100,0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	54,8%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	9	29,0%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	9,7%
	15 سنة فأكثر	2	6,5%
	المجموع	31	100,0%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	8	25,8%
	أعمال إدارية إشرافية	12	38,8%
	أعمال إدارية غير إشرافية	11	35,4%
	المجموع	31	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

يتضح من خلال الجدول (04) أن:

- 1) **بالنسبة لمتغير الجنس:** نجد أن (64,5%) من أفراد عينة البحث هم ذكور، في حين أن (35,5%) كانت من الإناث، وعليه نستنتج أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة وأساليب توظيفها للأفراد.
- 2) **بالنسبة لمتغير العمر:** نجد أن (48,4%) من الأفراد ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، في حين نسبة الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (32,3%)، بينما النسبة (16,1%) فهي ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، أما الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) فبلغت نسبتها (3,2%)، مما يعني أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئات الشابة والقادرة على العمل أكثر.
- 3) **بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:** يتضح أن نسبة (32,3%) من الباحثين متحصلين على شهادة ماستر ، أما من هم متحصلين على شهادة ليسانس فكانت نسبتهم (32,3%) أيضاً، بينما بلغت نسبة حاملي شهادة تقني سامي (19,4%)، في حين كانت نسبة حاملي شهادة مهندس (6,5%)، أما بالنسبة للذين لديهم ثانوي بلغت نسبتهم (6,5%) كذلك، فيما نجد نسبة المتحصلين على الدكتوراه من الباحثين هي (3,2%)، وعليه نستنتج أن معظم العمال الإداريين هم من حاملي شهادة ليسانس و الماستر، وهذا ما يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة تهتم بتوظيف موارد بشرية ذوي معارف ومهارات وقدرات.
- 4) **بالنسبة لسنوات الخبرة:** نجد أن (54,8%) من أفراد عينة البحث كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ، في حين نجد أن نسبة الباحثين (29,0%) كانت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وكذلك بالنسبة للباحثين الذين خبرتهم كانت (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بلغت نسبتهم (9,7%)، أما بالنسبة للمبحوثين الذين كانت خبرتهم تزيد عن 15 سنة بلغت نسبتهم (6,5%)، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية العاملين خبرتهم أقل من خمس سنوات، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطوير الخبرات الفتية.
- 5) **بالنسبة لمجال الوظيفة الحالية:** وجدنا أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في المجال الإدارية الإشرافية حيث بلغت نسبتهم (38,8%)، في حين نسبة الباحثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير إشرافية قد بلغت (35,4%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت نسبتهم (25,8%)، وهذا يرجع لان الدراسة ركزت على مستوى إدارة المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

سنحاول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم باختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها.

وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

جدول رقم(05):اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov Smirno)

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
التأثير المثالي	1,220	0,102
الاعتبارات الفردية	0,528	0,943
الاستثارة الفكرية	0,937	0,344
التحفيز الملهم	0,737	0,649
الثقة بزملاء العمل	0,792	0,557
الثقة بالمشرفين	1,189	0,118
الثقة بإدارة المنظمة	0,890	0,407
القيادة التحويلية	0,692	0,724
الثقة التنظيمية	0,751	0,626

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل من المتغيرين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية وكذا أبعادهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني:تحليل محاور الاستبانة

في هذا الفرع سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة البحث، إذ تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة المتعلقة بمحاور الاستبانة (القيادة التحويلية والثقة التنظيمية).

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1-1.79
موافق بشدة	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

كما أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين إذا كان يتراوح ما بين (1-2,32) فهو دال على مستوى منخفض من القبول، أما إذا كان ما بين (2,33-3,66) فهو دال على مستوى متوسط، بينما إذا كان يتراوح بين (3,67-5) فهو دال على مستوى مرتفع من القبول.

أولا: عرض و تحليل محاور القيادة التحويلية

سنقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل اتجاهات الأفراد و تصوراتهم حول القيادة التحويلية كما هو موضح في الجدول التالي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول(07)

جدول(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول عبارات محور

القيادة التحويلية

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
أولا	التأثير المثالي	3,6710	0,69195	1	موافق
1	يمتلك رئيسي المباشر القدرة على إقناع الموظفين وزيادة حماسهم.	3,81	0,910	2	موافق

موافق	1	0,727	4,06	يتميز رئيسي المباشر بقوة الشخصية.	2
موافق	3	0,979	3,68	يشعر رئيسي المباشر العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به.	3
موافق	4	0,926	3,52	يعطي رئيسي المباشر الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين.	4
محايد	5	1,216	3,29	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	5
موافق	3	0,64059	3,4919	الاعتبارية الفردية	ثانيا
موافق	3	1,092	3,52	يعامل رئيسي المباشر كل الموظفين بعدل و مساواة.	6
محايد	4	1,106	3,10	يحافظ رئيسي المباشر على التواصل بين الموظفين بالرغم من اختلاف الآراء.	7
موافق	2	0,961	3,55	يشرك رئيسي المباشر الموظفين في المهام الصعبة لتنميتهم و تطويرهم.	8
موافق	1	0,946	3,81	يعبر رئيسي المباشر عن تقديره للأفراد على إنجازهم الأعمال بشكل جيد.	9
موافق	4	0,69802	3,4839	الاستشارة الفكرية	ثالثا
موافق	3	1,235	3,48	يستمتع رئيسي المباشر لوجهات نظر الموظفين .	10
موافق	4	1,119	3,42	يعطي رئيسي المباشر انتباها شخصيا للموظفين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	11
موافق	1	1,028	3,55	يحاول رئيسي المباشر باستمرار التعرف على ما يود الموظفين تحقيقه لتحسين ظروف عملهم.	12
موافق	2	1,061	3,48	يحول رئيسي المباشر الصلاحيات للموظفين حسب قدرتهم ورغبتهم في العمل.	13
موافق	2	0,73790	3,6532	التحفيز الملهم	رابعا
موافق	1	0,730	4,00	يشجع رئيسي المباشر الموظفين على روح العمل الجماعي.	14
موافق	3	0,995	3,55	يشجع رئيسي المباشر الموظفين على روح التحدي والمنافسة لتحقيق الأهداف.	15
موافق	2	0,964	3,94	يعزز رئيسي المباشر الثقة التامة بالعمل وبأن كل الأهداف سيتم تحقيقها.	16
محايد	4	1,310	3,13	يشجع رئيسي المباشر الموظفين على اكتشاف حلول إبداعية للصعوبات التي تواجه المؤسسة.	17

موافق	-	0,56181	3,5750	القيادة التحويلية بشكل عام
-------	---	---------	--------	----------------------------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

انطلاقاً من نتائج الجدول (07) يتضح أن المبحوثين موافقون على توفر القيادة التحويلية لديهم اتجاه مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، بأبعادها المجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,5750) بانحراف معياري (0,56181) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. **التأثير المثالي:** تشير نتائج الجدول إلى أن بعد التأثير المثالي قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3,6710) بانحراف معياري (0,69195) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، والذي يشير إلى أن أغلب الآراء اتجهت نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.29-4.06) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.727-1.216).

وتدل هذه النتيجة على أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لتطبيق بعد التأثير المثالي، كان إيجابياً وبمستوى مقبول (مرتفع)، وهذا يعني أن مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة تقوم بتطبيق بعد التأثير المثالي، من خلال قدرة القائد على يدفع برؤوسيه إلى الاستجابة إلى توجهاته برضا وإشراكهم في أمور المؤسسة وعدم استخدام سلطته لمصالح الشخصية، ومحاولة إظهار المواهب الكامنة واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في المرؤوسين الإخلاص والتفاني والإحساس بالمسؤولية.

2. **التحفيز الملهم:** تشير النتائج إلى أن بعد التحفيز الملهم احتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3,6532) بانحراف معياري (0,73790) ، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن أغلب الآراء اتجهت نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3,13-4,00) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,730-1,310).

وتدل هذه النتيجة على أن المبحوثين موافقون على توفر بعد التحفيز الملهم (بمستوى مقبول) في مؤسستهم، من خلال قدرة القائد على تعميق روح الفريق، و تشجيعهم على حب التحدي والحماس والتفائل، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف.

3. **الاعتبارية الفردية:** تشير النتائج إلى أن بعد الاعتبارية الفردية احتل المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3,4919) بانحراف معياري (0,64059)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن أغلب الآراء اتجهت نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3,10-3,81) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,946-1,106).

وتدل هذه النتيجة على أن المبحوثين موافقون على توفر بعد الاعتبارية الفردية (بمستوى مقبول) في مؤسستهم، من خلال اهتمام الرئيس شخصيا بكل مرؤوس وتقدير إنجازاتهم، والتعرف إلى الاحتياجات الفردية، وقدراتهم وإمكانياتهم على النمو والتطور.

4. الاستشارة الفكرية: تشير النتائج إلى أن بعد الاستشارة الفكرية احتل المركز الرابع من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3,4839) بانحراف معياري (0,69802)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن كل الآراء اتجهت نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3,42-3,55) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,028-1,235).

وتدل هذه النتيجة على أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لتطبيق بعد الاستشارة الفكرية، كان إيجابيا وبمستوى (متوسط)، وهذا يعني أن مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة تطبق بعد الاستشارة الفكرية، من خلال حث الآخرين على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة وإيجاد أفكار جديدة.

وبناء على ما سبق نستنتج أن مستوى ممارسة "القيادة التحويلية" بمؤسسة صناعات الكوابل لولاية بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حسب آراء المبحوثين وهم موافقون على توفرها، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن القيادة التحويلية ككل (3.5750) بانحراف معياري (0.56181)، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن القيادة التحويلية تقع في درجة الموافقة ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، وبهذا يمكن القول انه يوجد ممارسة للقيادة التحويلية، وبالتالي نستنتج أن القائد لديه قدرة في التأثير من خلال قدرته على الهام و تحفيز الفريق وتحمل المسؤولية، وكذا الاستماع والتواصل بفاعلية والتزاماته بالصدق والشفافية، كما يقوم باستشارة المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية، مما يولد الثقة النفسية لديهم، مما يجعلهم يتمسكون بالانتماء لمؤسستهم.

ثانيا: عرض وتحليل محور الثقة التنظيمية

سنقوم في هذا الجزء بعرض و تحليل اتجاهات الأفراد و تصوراتهم حول الثقة التنظيمية كما هو موضح في الجدول الموالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى توفر الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة الجدول (08):

جدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الثقة التنظيمية.

رقم العبارة	أبعاد الثقة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
أولا	الثقة بزلاء العمل	3,9113	0,57209	1	موافق
1	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	3,94	0,998	3	موافق
2	اختصاص زملائي في العمل ومعرفتهم بأدق التفاصيل في عملهم تجعلني أثق بهم.	3,71	0,938	4	موافق
3	زملائي في العمل يقدمون لي يد العون دون مقابل مادي أو معنوي.	3,94	0,892	2	موافق
4	زملائي في العمل يتواصلون معي دوما سعيًا للفهم المشترك بيننا.	4,06	0,814	1	موافق
ثانيا	الثقة بالمشرفين	3,9032	0,56154	2	موافق
5	لدى رئيسي المباشر مهارات عملية تجعله متمكن من أداء عمله.	4,00	0,947	2	موافق
6	رئيسي المباشر جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل	4,06	0,629	1	موافق
7	يدعم رئيسي المباشر المبادئ الشخصية التي يؤمن بها جميع الموظفين.	3,84	0,820	3	موافق
8	يسعى رئيسي المباشر دائما إلى تعزيز نقاط الاتفاق والابتعاد عن نقاط الاختلاف.	3,71	1,006	4	موافق
ثالثا	الثقة بإدارة المنظمة	3,6290	0,67661	3	موافق
9	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في جميع الظروف.	3,52	0,926	3	موافق
10	إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات.	3,65	0,985	2	موافق
11	تسعى إدارة المؤسسة إلى توسيع الاتصالات بين جميع الموظفين.	3,87	0,718	1	موافق
12	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين في الدفاع على حقوقهم .	3,48	1,061	4	موافق
	الثقة التنظيمية بشكل عام	3,8145	0,49801	-	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

انطلاقاً من نتائج الجدول (08) يتضح أن المبحوثين موافقون على توفر الثقة التنظيمية لديهم اتجاه مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، بأبعادها المجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,8145) بانحراف معياري (0,49801) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. **الثقة بزملاء العمل:** تشير النتائج إلى أن بعد الثقة بزملاء العمل احتل المركز الأول من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3,9113) بانحراف معياري (0,57209)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.19 - 3.40) والذي يشير إلى أن أغلب الآراء اتجهت نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3,71-4,06) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,814-0,998).

وتدل هذه النتيجة على أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر بعد الثقة بزملاء العمل، كان إيجابياً وبمستوى مرتفع، وهذا يعني أن مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة متوفر بها بعد الثقة بزملاء العمل، وذلك من خلال الاعتماد على قدرات ونزاهة الزملاء وقدرتهم على العمل بشكل تعاوني وصادق والتواصل الفعال فيما بينهم لتحقيق أهداف الفريق أو المؤسسة.

2. **الثقة بالمشرفين:** تشير النتائج إلى أن بعد الثقة بالمشرفين احتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3,9032) بانحراف معياري (0,56154)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.19-3.40) والذي يشير إلى أن أغلب الآراء اتجهت نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3,71-4,06) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,629-1,006).

وتدل هذه النتيجة على أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة توفر بها بعد الثقة بالمشرفين بمستوى مرتفع، من خلال قدرة القائد على توجيه الفريق بشكل فعال وعادل ودعمهم لاتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ المهام بفعالية لتحقيق النتائج المرجوة.

3. **الثقة بإدارة المنظمة:** تشير نتائج الجدول إلى أن بعد الثقة التنظيمية قد احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3,6290) بانحراف معياري (0,67661) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.19-3.40)، والذي يشير إلى أن أغلب الآراء اتجهت نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3,48-3,48) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,718-1,061).

وتدل هذه النتيجة على أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر بعد الثقة بإدارة المنظمة، كان إيجابياً وبمستوى متوسط، وهذا يعني أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة توفر بها بعد الثقة بإدارة المنظمة، وذلك من خلال الشفافية والتواصل الفعال والعدالة في اتخاذ القرارات وكذا التزام المؤسسة بالقيم والمعايير الأخلاقية، وإيمان الموظفين بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وبناء على ما سبق نستنتج أن مستوى الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن الثقة التنظيمية ككل (3,8145) بانحراف معياري (0,49801)، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن الثقة التنظيمية تقع في درجة الموافقة ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي.

وهذا يدل على أن مستوى "الثقة التنظيمية" بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة جاء مرتفعا، وهذا راجع إلى نزاهة المؤسسة وسعيها إلى كسب ثقة جميع الموظفين من خلال نزاهة المؤسسة وأفرادها والتزامهم بالقيم الأخلاقية وأيضا توسيع الاتصالات الفعالة من أجل الفهم المشترك وتقديم المساعدة والمساندة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

بعد عرض وتحليل محاور المتغيرين " القيادة التحويلية والثقة التنظيمية"، سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة

سنحاول معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مصفوفة الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

القيادة التحويلية	التحفيز الملهم	الاستشارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	التأثير المثالي	المتغيرات المستقلة	الثقة التنظيمية
0.613**	0.634**	0.528**	0.435*	0.380*	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.002	0.014	0.035	مستوى الدلالة	
31	31	31	31	31	N	

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$).

** ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.01$).

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات V 19 spss.

من الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة وكل أبعادها حيث:

- قدر معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية (0.613^{**}) عند مستوى الدلالة 0,000، وهذه دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين"، وهذا يعني انه كلما حققت المؤسسة بعد القيادة التحويلية أدى ذلك إلى زيادة الثقة التنظيمية.

- قدر معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي والثقة التنظيمية ($0,380^{*}$) عند مستوى الدلالة 0,035، وهذه دلالة على وجود "علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين"، وهذا يعني انه كلما حققت المؤسسة بعد التأثير المثالي أدى ذلك إلى زيادة الثقة التنظيمية.

- قدر معامل الارتباط بين بعد الاعتبارية الفردية والثقة التنظيمية ($0,435^*$) عند مستوى الدلالة $0,014$ ، وهذه دلالة **على وجود** "علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين"، وهذا يعني انه كلما حققت المؤسسة بعد الاعتبارية الفردية أدى ذلك إلى زيادة الثقة التنظيمية.
 - قدر معامل الارتباط بين بعد الاستشارة الفكرية والثقة التنظيمية ($0,528^{**}$) عند مستوى الدلالة $0,002$ ، وهذه دلالة **على وجود** "علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين"، وهذا يعني انه كلما حققت المؤسسة بعد الاستشارة الفكرية أدى ذلك إلى زيادة الثقة التنظيمية.
 - قدر معامل الارتباط بين بعد التحفيز الملهم والثقة التنظيمية ($0,634^{**}$) عند مستوى الدلالة $0,000$ ، وهذه دلالة **على وجود** "علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين"، وهذا يعني انه كلما حققت المؤسسة بعد التحفيز الملهم أدى ذلك إلى زيادة الثقة التنظيمية.
- ✓ وعليه وبما أن هناك "علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة" فهذا يسمح بتحديد مستوى الأثر بين المتغيرين.

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة.
- تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3,325	4	0,831	5,251	0.000*
الخطأ	4,116	26	0.158		
المجموع الكلي	7,440	30			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R = 0.668$

معامل التحديد $R^2 = 0.447$

من خلال نتائج الجدول (10) يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5,251) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، أي أن نموذج الانحدار الخطي معنوي وصالح لاختبار أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية.

ويتضح أيضا أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 44.7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما أن معامل الارتباط بلغ (0.668) وهو ارتباط قوي ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين.

الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (11):

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة في الثقة التنظيمية

معامل تضخيم التباين		مستوى الدلالة (Sig)	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
VIF	Tolérance					
//	//	0.000	4.156	0.470	1.953	الثابت
2.099	0.476	0.035	2.210	0.124	0.273	التأثير المتألي
2.238	0.447	0.014	2.601	0.130	0.338	الاعتبارات الفردية
1.942	0.515	0.002	3.352	0.112	0.377	الاستشارة الفكرية
1.979	0.505	0.000	4.410	0.097	0.428	التحفيز الملهم

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V19

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (11) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

وهذا ما يفسر تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة بين الأعضاء في المؤسسة، من خلال بناء علاقات قوية وثقة متبادلة بين أفراد المؤسسة وتشجيعهم على الابتكار و وتدعيم الأفكار الجديدة وتعزيز فهم الأفراد لرؤية المؤسسة هذا ما أدى إلى تحقيق مستويات عالية من الثقة التنظيمية.

كما يؤكد اختبار الاستقلالية في أبعاد القيادة التحويلية على عدم وجود تضخم في التباين، حيث جاءت جميع المعاملات مقبولة، لأن قيم اختبار Tolérance جاءت أكبر من 0.05 وقيم اختبار VIF أقل من 10 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

• عند بحث أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية محل الدراسة في مستوى الثقة التنظيمية، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة أي أن:

(1) نتائج الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب هو (0,035) وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل B (0,273) مع قيمة T المحسوبة (2,210)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة على أن الرئيس المباشر يحظى بالتقدير والاحترام مع كل من يعمل معه، كما يعترف بالخطأ عند وقوعه لامتلاكه شخصية قوية وثقة بالنفس عالية، ما يعكس الثقة التنظيمية للموظفين.

(2) نتائج الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارية الفردية على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعات الكوابل لولاية بسكرة وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب هو (0.014) وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل B (0,338) مع قيمة T المحسوبة (2,601)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة على أن الرئيس المباشر يعمل على إعطاء اهتماما شخصيا بموظفيه و تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم، كما يظهر لهم التقدير والاحترام لهم، كما يعمل على التعرف على انجازاتهم وقدراتهم للارتقاء بمستوى أدائهم، مما يزيد من نشر الثقة بين الموظفين والمنظمة ككل التنظيمية.

(3) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشارة الفكرية على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب هو (0.002) وهو أقل من المستوى المعتمد ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل B (0,377) مع قيمة T المحسوبة (3,352)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة على أن الرئيس المباشر يشجع موظفيه على التعبير عن أفكارهم بكل حرية، ويعمل على البحث عن تصورات جديدة والتشجيع على حل المشكلات بأساليب مختلفة وإبداعية، وهذا ما يجعل الموظفين يطرحون الأسئلة ويفكرون بعمق ويبحثون على أفضل السبل لتنفيذ المهام، وهو ما يزيد من الثقة التنظيمية.

4) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الملهم على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعات الكوابل لولاية بسكرة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب هو (0,000) وهو اقل من المستوى المعتمد ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل B (0,428) مع قيمة T المحسوبة (4,410)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها، التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الملهم على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة على أن الرئيس المباشر الرئيس يعمل بحماس عما يجب تحقيقه من خلال تعبيره عن المستقبل برؤية واضحة، مما يشجع الموظفين ويجفهم للعمل على تحقيق الأهداف المستقبلية المتعلقة بالمؤسسة، وهذا ما يعزز الثقة التنظيمية لديهم.

✓ إذن مما سبق ومن الجدول أعلاه نستنتج معادلة الانحدار الخطي للثقة التنظيمية بدلالة القيادة التحويلية مع باقي العوامل الثابتة الأخرى لتكون بالشكل التالي:

$$Y=1.953+0.273(X1)+0.338(X2)+0.377(X3)+0.428(X4)$$

حيث أن:

Y: الثقة التنظيمية.

X1: التأثير المثالي.

X2: الاعتبارات الفردية.

X3: الاستشارة الفكرية.

X4: التحفيز الملهم.

◀ مما يفسر أنه كلما زاد التأثير المثالي بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة الثقة التنظيمية بقيمة (0,273)، وكلما زادت الاعتبارات الفردية بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة الثقة التنظيمية بقيمة (0,338)، وكلما زادت الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة الثقة التنظيمية بقيمة (0,377)، وكلما زاد التحفيز الملهم بوحدة واحدة زادت الثقة التنظيمية بقيمة (0,428).

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا في هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، إذ قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة وبيان هيكلها التنظيمي ونشاطها الاقتصادي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل والحصول على المعلومات على الاستبانة كأداة أساسية والتي وزعناها على الموظفين الإداريين للمؤسسة وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في : **ما هو أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية في مؤسسة صناعات الكوابل لولاية بسكرة؟**، بعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss.v19) باستخدام أساليب إحصائية متنوعة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفايرونيباخ، تحليل الانحدار المتعدد، التوزيع الطبيعي... الخ.

ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وعلى ضوء ما سبق ذكره توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الثقة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية كل على حدى (التأثير المتألي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي). عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ مستوى القيادة التحويلية والثقة التنظيمية جاءا مرتفعين والمبحوثين موافقون على توفرهم بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

تعتبر القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة التي تركز على تحفيز التغيير وتحسين الأداء عبر تغيير ثقافة المؤسسة وتوجيهها نحو رؤية جديدة ، وبهذا تسهم القيادة التحويلية في بناء ثقة تنظيمية تعكس مدى ثقة الموظفين في الإدارة وفي البيئة العامة داخل المؤسسة، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين.

و هذا ما يساهم في تعزيز الروح الجماعية والتعاون داخل المؤسسة، و يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المشتركة بنجاح، بهذه الطريقة يكمل العمل بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية بعضهما البعض بشكل متناغم، مما يعزز من فعالية القيادة والأداء التنظيمي ويؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة للمؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق ذكره توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

الناتج النظرية:

- تعتبر القيادة التحويلية نهج أساسي لرؤية مستقبلية متطورة وللاارتقاء بالمؤسسة.
- تشير الثقة التنظيمية إلى مستوى الثقة بين أعضاء المنظمة من ناحية و المنظمة من ناحية أخرى.
- للقيادة التحويلية أربعة أبعاد أساسية وهي "التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم"
- تركز الثقة التنظيمية على الأبعاد التالية "الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة".
- يستخدم القائد التحويلي مهاراته وسماته الشخصية لتعزيز الثقة التنظيمية وزيادة الأداء.
- تعزيز الثقة التنظيمية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة وتطورها.

الناتج التطبيقية:

أظهرت نتائج الميدانية للدراسة أن:

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة، جاء مرتفعا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,5750) بانحراف معياري (0,56181).
- مستوى توفر الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,8145) بانحراف معياري(0,49801).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، كما فسرت القيادة التحويلية في هذا النموذج ما مقداره 44.7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية، وتشير قيمة الارتباط $R=0.668$ إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الملهم على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

◀ اقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وضعنا مجموعة من الاقتراحات تمثلت في:

- ضرورة إشراك الموظفين في المهام الصعبة لتنمية قدراتهم وتطويرهم.
- توسيع الاتصالات الفعالة بين المؤسسة و الموظفين.
- تشجيع الموظفين على التفكير المعمق، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات.
- القيام بدورات تدريبية للتشجيع على التفكير الإبداعي، وتنمية القدرات الإبداعية.

◀ أفاق الدراسة:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها يمكننا استكشاف العديد من الآفاق البحثية المختلفة نذكر منها:

- ✓ القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
- ✓ أثر القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية.
- ✓ أثر الثقة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. بالنسبة للمقالات والمجلات:

- أحمد بن عودة بن سليم الحويطي. (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك. *المجلة التربوية* (51)، 520.
- أحمد فرحات، عتيقة حرايرية. (2021). القيادة والمستويات القيادية في المنظمات: وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف. *مجلة أفكار و افاق* ، 09 (04)، 165.
- اسراء حسن علي،عمار اكرم غايب. (2015). القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة. *مجلة كلية التربية الاساسية* (العدد 90)، 958.
- أسماء جبارين ، محمود أبو سمرة، جعفر أبو صاع. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث* ، 14.
- اسمهان قرزة ، نور الدين مزهودة. (2020). القيادة التحويلية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR-. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* ، 130.
- أشرف عبد العزيز سلامة، أشرف سليمان الصوفي. (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية* ، 08 (01)، 175.
- أميرة حاتم الحارثي. (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية-دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي* ، 06 (52)، 210.
- أميرة خضر كاضم. (2014). اللثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية* ، 231.
- ديلة فاتح.(2011). الأسس الفكرية الاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. *مجلة العلوم الإنسانية*،(11)02، 335، 351.
- رمضاني حمزة، حسين صغيري. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية. *مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية* ، 29.

- سرير الحرتسي حياة، كريمة ربحي. (2020). تأثي أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي- دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA".- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية ، 12 (03)، 268.
- سعد عثمان احمد المهلاوي. (2020). القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من مستشفيات بالخرطوم. مجلة البحوث والدراسات التجارية ، 98.
- سميرة صالحى ، عبد الناصر موسى. (2014). أسلوب القيادة الادارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك ، شعبة نقل الانابيب، المديرية الجهوية بجاية-. مجلة الباحث (14)، 403.
- سندس رضويي خوين. (2015). الثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد -بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-. كلية الادارة والاقتصاد (35)، 128.
- سوسن جواد الحسيني. (2017). دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (50)، 283.
- شهيناز فاضل أحمد. (2008). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية(بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات). مجلة الادارة والاقتصاد ، 99،98.
- صابر بحري، منى خرموش. (2022). أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، 07 (01)، 1298.
- صورية بوطرفة، عواطف بوطرفة. (2021). اثر ابعاد القيادة التحويلية على التغير النوعي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة-. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية والادارية ، 08 (03)، 232.
- طارق رضوان محمد رضوان. (2014). الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية-. المجلة العملية التجارة والتمويل ، 08.
- عبد القادر بن برطال. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط-. مجلة دراسات-العدد الاقتصادي ، 09 (02)، 185.
- عدي غانم الكواز، رياض أحمد إسماعيل، عبد الرحمان ابراهيم، عمر نعمان حميد الكواز. (2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليده في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، 19 (20)، 109.

- عصام فتحى محمد عبد اللطيف، جرجس فوزي جرجس سمعان. (2019). أثر الثقة التنظيمية على زيادة انتاجية العاملين. مجلة البحوث الإدارية ، 37، 03.
- علالى الزهراء، ساوس الشيخ. (2021). دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل-. Algerian Scientific Journal Platform ، 17 (03)، 518.
- عمر ملوكي، سليمة مسعي محمد. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة-دراسة حالة مؤسسة بلاستي انابيب-ولاية الوادي-. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي ، 01 (01)، 142.
- عيسى نجيمي، جهيد بوطالب. (2023). أثر الثقة التنظيمية على الاستقرارالوظيفي للموظفين-دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل-. مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة ، 06 (01)، 399.
- كندة علي ديب، نيفين زعتر. (2018). تقويم مدى تبني الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، 40 (04)، 347.
- لقاء سوادى محمد، بيداء ستار لفته. (2020). أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف-بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة-. مجلة دراسات محاسبة ومالية ، 15 (53)، 03.
- محمد سعيد محمد سعيد. (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى اخصائي العاملين بالمكتبات المركزية للجامعات المصرية-دراسة ميدانية-. جامعة الازهرن مجلة فهرست، 14 (55)، 110.
- محمد صالح، مصطفى المبيضين دهما. (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين اداء الادارة المدرسية في الاردن. مجلة ابن خلدون للابحاث والدراسات ، 02 (07)، 581..
- محمد عمر ملوكي، سليمة مسعي. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة-دراسة حالة مؤسسة بلاستي انابيب-ولاية الوادي-. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي ، 01 (01)، 142.
- مريم حسن علي حربي. (2023). الادارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة (121)، 1564.
- منصور تجاني. (2020). الثقة التنظيمية.مجلة قضايا معرفية. مجلة قضايا معرفية ، 02 (05)، 93

- مها بنت عبد الله بن عبد اللطيف العتيبي. (2019). مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس . إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية) ، 35 (11)، 430.
- نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم. (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لاراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية ووالاقتصادية ، 08 (03)، 311.
- نهي عثمان عبد المجيد محمد ارباب. (2022). اثر القيادة التحويلية في أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي (45)، 109.

2. بالنسبة للكاتب:

- أميرة أحمد أحمد شعبان الزهيري. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية داخل المنظمات -دراسة تطبيقية- . القاهرة- جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية.
- شهناز إبراهيم الفار. (2012). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- رافدة الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. القاهرة-جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد فوزي محمد الغامدي. (2021). القيادة التحويلية. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية.

3. بالنسبة للأطروحات والرسائل:

- اية رائد عزت أبوغيث. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.رسالة ماجستير في التربية، تخصص الادارة و القيادة التربوي، قسم الادارة والمناهج جامعة الشرق الأوسط. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- الاخضر صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعريريج. المسيلة: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- التجاني دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع الاداري، دراسة حالة جامعةغرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة غرداية ، 04.

- الهاشمي بعاج. (2022). أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين. تأليف أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية (صفحة 93،94).
- حفة خمقاني. (2020). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية. أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية.
- ختام زعل محمد المعايطه. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، في الادارة التربوية. جامعة البيت ، كلية العلوم التربوية ، قسم الادارة التربوية والاصول.
- سعيد بنات عايدة ديب. (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ، رسالة ماجستير، تأليف تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة (صفحة 18).
- صورية بوطرفة. (2015/2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي فيالمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. تأليف اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير (صفحة 30). جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عايد العطوي العويض. (2011). أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في الادارة العامة ، قسم الادارة العامة ، جامعة مؤتة.
- ماجد ابراهيم شاهين. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظامتقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثق التنظيمية -دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والازهر -، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، . غزة: الجامعة الاسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا.
- مها محمد أبو الهيجا. (2021). مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. نابلس، فلسطين: قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

- نور يسرى محمود طه. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. الخليل-فلسطين:- قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية الدراسات العليا البحث العلمي في جامعة الخليل.
- هارون بن داود بكر البرناوي. (2012). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري-دراسة ميدانية على الدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية. تأليف رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة-قسم الادارة العامة- (صفحة 16).
- واري حسين. (2023). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني CR METAL- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، شعبة علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية. جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم النفس.
- ياسمين قاسم الخفاجي. (2014). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي -دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء-. تأليف رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء (صفحة 37).

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Aydan Kursunoglu .(2009) .An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables .*procedia social and Behavioral Sciences*.216 ،
- dusan schreiber serje schmidt .(2019) .inter-organizational trust definition,elements and operationalization .*Desenvolvimento em Questao*.77 ،(48) 17 ،
- -Kyoo (Brian),So Kyum Yoon,Diane Galbraith Baek Joo .(2023) .The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator .*Organization Management Journal*.06 ،(01) 20 ،
- Mr. Yousef Dwaihi Al-Barakani .(2024) .The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making:an applied study on General Hospital .*Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*.71 ،
- SLAOUI Samira EL MAHI Reda .(2023) .Le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des entreprises: Un essai d'analyse .*Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*.84 ،(02) 07 ،
- Tawney A. Hughes .(2014) .Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector:Transformational Leadership and the Kravis Prize .*Claremont Colleges Scholarship*09.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة محكمي الاستبانة

الأستاذ	القسم	الجامعة
أ.د قريشي محمد	قسم علوم التسيير	جامعة محمد خيضر بسكرة
أ.د خان أحلام	قسم علوم التسيير	جامعة محمد خيضر بسكرة
أ.د شنافي نوال	قسم علوم التسيير	جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة



السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة البحث

السيدات والسادة المحترمون...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذة:

بن موسى ربحان

شنافي نوال

بن يونس مروة

السنة الجامعية: 2024/2023

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك.

الجنس: أنثى ذكر

العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: تقني سامي ثانوي ليسانس ماجستير

دكتوراه مهندس

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10

من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية أعمال إدارية إشرافية أعمال إدارية غير إشرافية

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة التحويلية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. التأثير المثالي						
1	يمتلك رئيسي المباشر القدرة على إقناع الموظفين وزيادة حماسهم.					

الملاحق

					2	يتميز رئيسي المباشر بقوة الشخصية.
					3	يشعر رئيسي المباشر العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به.
					4	يعطي رئيسي المباشر الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين.
					5	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.
ثانيا. الاعتبارات الفردية						
					6	يعامل رئيسي المباشر كل الموظفين بعدل و مساواة.
					7	يحافظ رئيسي المباشر على التواصل بين الموظفين بالرغم من اختلاف الآراء.
					8	يشرك رئيسي المباشر الموظفين في المهام الصعبة لتنميتهم و تطويرهم.
					9	يعبر رئيسي المباشر عن تقديره للأفراد على إنجازهم الأعمال بشكل جيد.
ثالثا. الاستشارة الفكرية						
					10	يستمع رئيسي المباشر لوجهات نظر الموظفين .
					11	يعطي رئيسي المباشر انتباها شخصيا للموظفين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.
					12	يحاول رئيسي المباشر باستمرار التعرف على ما يود الموظفين تحقيقه لتحسين ظروف عملهم.
					13	يحول رئيسي المباشر الصلاحيات للموظفين حسب قدرتهم و رغبتهم في العمل.
رابعا. التحفيز الملهم						
					14	يشجع رئيسي المباشر الموظفين على روح العمل الجماعي.
					15	يشجع رئيسي المباشر الموظفين على روح التحدي والمنافسة لتحقيق الأهداف.
					16	يعزز رئيسي المباشر الثقة التامة بالعمل وبأن كل الأهداف سيتم تحقيقها.
					17	يشجع رئيسي المباشر الموظفين على اكتشاف حلول إبداعية للصعوبات التي تواجه المؤسسة.

الملاحق

الخور الثاني: الثقة التنظيمية

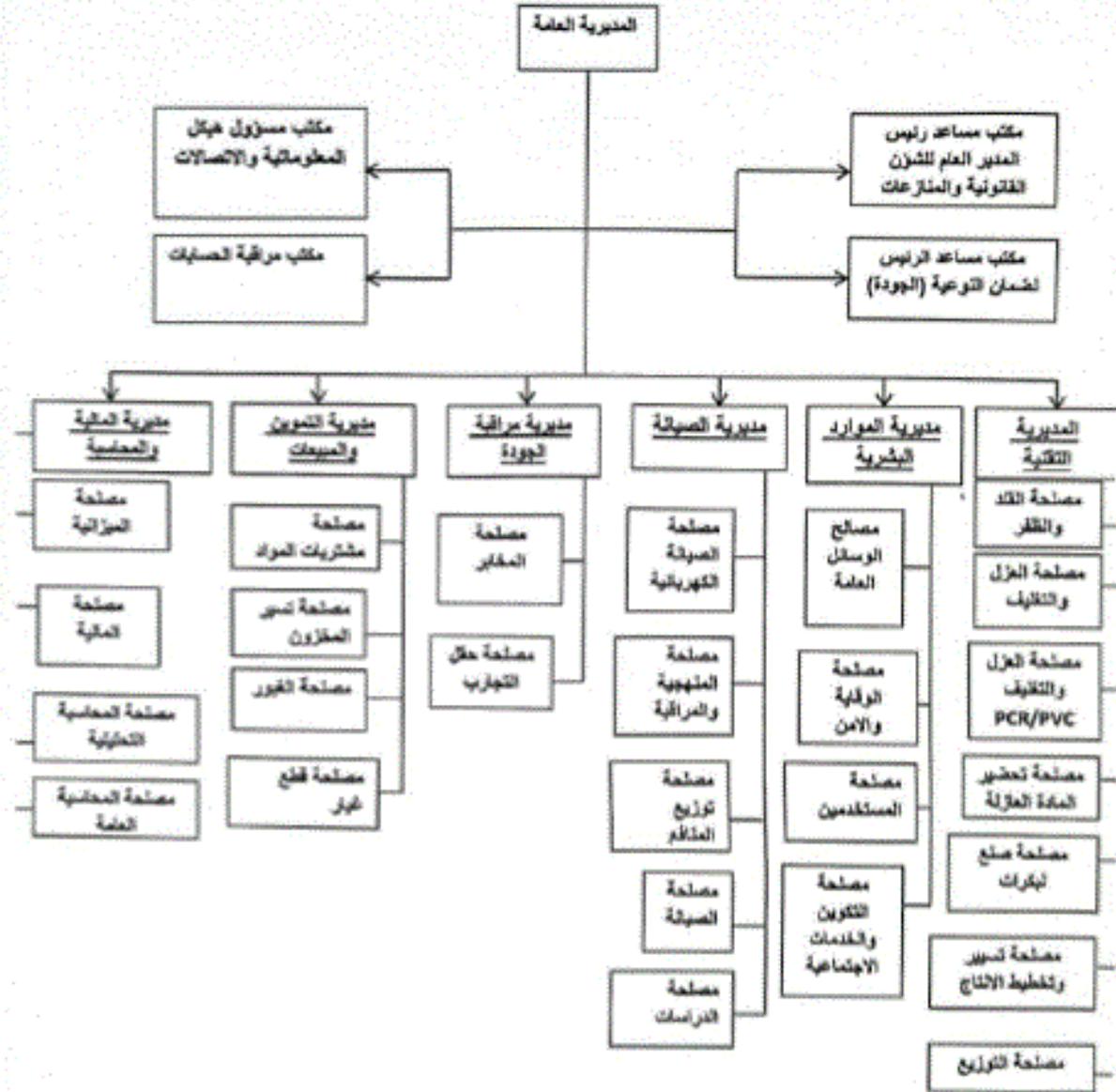
فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. الثقة بزملاء العمل						
1	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.					
2	اختصاص زملائي في العمل ومعرفتهم بأدق التفاصيل في عملهم تجعلني أثق بهم.					
3	زملائي في العمل يقدمون لي يد العون دون مقابل مادي أو معنوي.					
4	زملائي في العمل يتواصلون معي دوما سعياً للفهم المشترك بيننا.					
ثانياً. الثقة بالمشرفين						
5	لدى رئيسي المباشر مهارات عملية تجعله متمكن من أداء عمله.					
6	رئيسي المباشر جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.					
7	يدعم رئيسي المباشر المبادئ الشخصية التي يؤمن بها جميع الموظفين.					
8	يسعى رئيسي المباشر دائماً إلى تعزيز نقاط الاتفاق والابتعاد عن نقاط الاختلاف.					
ثالثاً. الثقة بإدارة المنظمة						
9	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في جميع الظروف.					
10	إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات.					
11	تسعى إدارة المؤسسة إلى توسيع الاتصالات بين جميع الموظفين.					
12	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين في الدفاع على حقوقهم.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



الملحق رقم(04): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

عمادة الكلية

الرقم : 0056 / ل.ق.ت.ت / 2023

إلى السيد مدير: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1. بن موسى ربحان.
2. بن يونس مروة.
3. /

المسجلون بقسم : قسم علوم التسيير.

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية.

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-05

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

Directeur des Ressources Humaines
BELMESSOUS Walid



الملحق رقم (05): تصريح شرفي

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: بن موسى ريجان

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110010230058290006 الصادرة بتاريخ: 2024/04/04

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/05/25

إمضاء المعني بالأمر

الملحق رقم (06): تصريح شرفي

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: بن يونس مروة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110010230004370001 الصادرة بتاريخ: 2023/12/04

المسجل بكلية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/05/25

إمضاء المعني بالأمر