



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس

عنوان المذكرة

دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين في
المنظمة
بالتطبيق على عينة من الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية
بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

الاستاذ المشرف :

- أ.د/ جوادي يوسف

من اعداد الطالبتين :

- لبشافي نهلة

- سديرة فاطمة الزهراء

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أعمز الناس...

إلى من هما صاحبوا الفضل بعد الله عز وجل فيما وطئهم إليه...

والدي الحبيب

والدي الحبيبة

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نرض البيت وفرحة...

إخوتي

* سعيد، علاء، أيمن، بلال، أيمن، حفيظة، بثينة، أية، حنان، وحاد، هناء، مريم *

إلى كل أساتذتي الكرام.

إلى كل زملائي دفعة 2022-2023.

إلى كل من أسقطه القلم سموا وذكروه القلب دون شك.

وإلى كل من يستفيد في قراءته

شكر وعرفان

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على دعمه كلما وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وأشكره عز وجل شكر من يطمح في المزيد مصداقاً لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "جوادي يوسف"، على خدماته ودعمه وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، وسعة صدره، فجزاه الله عنى خيراً ورحمته وأنار دربه. ولا يغفرتني في الأخير أن أتقدم بالشكر إلى كافة زملائي وزميلاتي دةة 2023 علم النفس عمل و تنظيم بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.



المخلص

الملخص :

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين بالتطبيق على عينة من الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة- في المنظمة محل الدراسة ، بغية التوصل الى ذلك صممت استبانة مكونة من (40) عبارة موزعة على قسمين الاول متعلق بالبيانات الشخصية و الاخر بأبعاد الدراسة وزعت على عينة قدرها (29) استاذ اداري بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- ، ومن أجل تحقيق أهداف هذا البحث استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي **spss** .

حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان القيادة التحويلية تعد عاملا اساسيا في بناء الثقة بين العاملين ذلك بما تشكله من اهمية في دعم و تشجيع اسلوب العمل الجماعي و المشاركة في حل مشكلات العمل من خلال تبادل الافكار و الآراء المختلفة . كما اظهرت النتائج ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بأبعادها الاربعة على بناء الثقة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة ، كما قدمت الدراسة اقتراحات اهمها : الاهتمام بترسيخ ابعاد القيادة التحويلية و قيمها ، و العمل على رفع مستوى الثقة من خلال اعتماد المشرفين على الاتصال الدائم بالمرؤوسين و فتح المجال لطرح افكارهم ووجهات نظرهم و مناقشتها ، و كذلك اهمية تبني الثقة التنظيمية في المنظمة لأنها تعتبر احد الركائز الاساسية التي تدعم المنظمات و تدفعها باتجاه بلوغ الاهداف المنشودة والتي توجه افرادها نحو التعاون و المشاركة.

STUDY SUMMARY:

This study aimed to reveal the role of transformative leadership in building organizational trust among those working on a sample of administrative professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences of Mohammed Khidir University (Biskara) in the organization in question, with a view to achieving this, designed a questionnaire consisting of (40) phrases distributed in the first two sections relating to personal data and the other dimensions of the study distributed in a sample amount (29) A management professor of the

Faculty of Humanities and Social Sciences of Mohammed Khaidar University – Biskra – in order to achieve the objectives of this research settled on the adoption of the analytical descriptive curriculum, and the results were analyzed using the statistical program **spss**.

The study found several important findings that transformative leadership is a key factor in building trust among workers, as it is important in supporting and encouraging the way of teamwork and participating in the solution of labour problems without exchanging different ideas and opinions. The results also showed that there is a statistically significant relationship to its four dimensions in building organizational confidence in the organization under consideration. The study also made suggestions of importance: Attention to consolidating the dimensions of transformative leadership and its values, and working to raise the level of trust through the supervisors' reliance on permanent contact with subordinates and opening the space to present and discuss their thoughts and views; It is also important to build organizational confidence in the organization because it is one of the main pillars that supports organizations and pushes them towards achieving the desired goals and directs their individuals towards cooperation and participation.



فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	مقدمة
الفصل الاول :الاطار العام للدراسة	
1	اولا :اشكالية الدراسة
2	ثانيا: فرضيات الدراسة
3	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
3	رابعا: أهمية الدراسة
3	خامسا: أهداف الدراسة
4	سادسا: نموذج الدراسة المقترح
4	سابعا: التعريفات الجرائية للدراسة
4	ثامنا: الدراسات السابقة
7	تاسعا: التعقيب عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني :القيادة التحويلية	
9	تمهيد
10	اولا: مفهوم القيادة
11	ثانيا :اهمية القيادة
11	ثالثا: اشكال القيادة
13	رابعا: مفهوم القيادة التحويلية
14	خامسا: مبادئ القيادة التحويلية
15	سادسا: انماط القيادة التحويلية
18	سابعا: اهمية القيادة التحويلية
19	ثامنا: اهداف القيادة التحويلية
19	تاسعا : عناصر القيادة التحويلية
21	عاشرا: ابعاد القيادة التحويلية
22	الحادي عشر: تعريف القائد التحويلي

22	الثاني عشر: خصائص القائد التحويلي
24	الثالث عشر: وظائف القائد التحويلي
25	الرابع عشر: المقارنة بين النمط التحويلي و الغير تحويلي
26	الخامس عشر: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية
28	خلاصة
الفصل الثالث: الثقة التنظيمية	
30	تمهيد
31	اولا : تعريف الثقة التنظيمية
32	ثانيا: اهمية الثقة التنظيمية
33	ثالثا: اساليب بناء الثقة التنظيمية
33	رابعا: خصائص الثقة التنظيمية
34	خامسا : انواع الثقة التنظيمية
35	سادسا : ابعاد الثقة التنظيمية
36	سابعا: قواعد الثقة التنظيمية
39	ثامنا: عوامل تحسين و تعزيز الثقة داخل المنظمة
40	تاسعا: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية
41	خلاصة
الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة	
42	الطرق المعتمدة و الادوات المستعملة في الدراسة
42	1-منهج الدراسة
42	2-محددات الدراسة
42	3-مجتمع الدراسة و عينتها
45	4-متغيرات الدراسة
45	5-طريقة جمع البيانات
46	6-الادوات المستخدمة في الدراسة
47	7-صدق و ثبات فقرات الاستبيان
48	8-المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الخامس : عرض ومناقشة الفرضيات	
49	1- عرض نتائج الوصف الاحصائي لأبعاد الاستبيان
50	2- عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع تحديد اتجاه العينة
50	-تحليل ابعاد محور القيادة التحويلية
55	-تحليل ابعاد محور الثقة التنظيمية
60	3-مناقشة فرضيات الدراسة
60	ا-مناقشة الفرضية الرئيسية
60	ب-مناقشة الفرضية الاولى
62	ج-مناقشة الفرضية الثانية
64	د-مناقشة الفرضية الثالثة
66	هـ-مناقشة الفرضية الرابعة
68	و - الاستنتاج العام للدراسة
69	النتائج
70	الاقتراحات
71	الخاتمة
72	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
43	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1
43	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	2
44	اعمدة بيانية لتوزيع عينة الدراسة حسب التأهيل العلمي	3
45	اعمدة بيانية لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	4

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية .	24
2	مقارنة بين النمط القيادي التحويلي و النمط القيادي غير تحويلي.	26
3	معامل الثبات و الصدق للإستبيان الفا كرونباخ .	47
4	مقياس ليكارت الخماسي .	48
5	معايير تحديد الاتجاه.	48
6	تحليل ابعاد محور القيادة التحويلية .	49
7	تحليل فقرات مجال محور القيادة التحويلية ككل.	53
8	تحليل ابعاد محور الثقة التنظيمية .	54
9	تحليل فقرات مجال محور الثقة التنظيمية ككل.	58
10	معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة التحويلية و الثقة التنظيمية .	58
11	تحليل التباين الاحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين التأثير النموذجي و القيادة التحويلية.	59
12	جدول معامل التحديد لأثر التأثير النموذجي في تحقيق الثقة التنظيمية.	59
13	اثر معاملات انحدار التأثير النموذجي في تحقيق الثقة التنظيمية .	60
14	تحليل التباين الاحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين الاعتبارات الفردية و الثقة التنظيمية .	61
15	جدول معامل التحديد لأثر الاعتبارات الفردية في تحقيق الثقة التنظيمية.	61
16	اثر معاملات انحدار الاعتبارات الفردية في تحقيق الثقة التنظيمية.	62
17	تحليل التباين الاحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين الاستثارة الفكرية و الثقة التنظيمية	62
18	جدول معامل التحديد لأثر الاستثارة الفكرية في تحقيق الثقة التنظيمية.	63
19	اثر معاملات انحدار الاستثارة الفكرية في تحقيق الثقة التنظيمية .	63
20	تحليل التباين الاحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين الحفز الإلهامي و الثقة التنظيمية.	64
21	جدول معامل التحديد لأثر الحفز الإلهامي في تحقيق الثقة التنظيمية.	64
22	اثر معاملات انحدار الحفز الالهامي في تحقيق الثقة التنظيمية .	65



مقدمة :

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة منذ أوائل الثمانينات كما أنها تمثل جزءا من أطروحات القيادة الجديدة ، وهي مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادات، ومن المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المنظمات كلها و الثقافات بأكملها ، و القيادة التحويلية تعتبر عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين و يكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعية و الأخلاق عند كل من القائد و التابع ، لذلك فان القائد التحويلي يسعى إلى التغيير و التطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات و التحديات في البيئتين الداخلية و الخارجية، و على الرغم من أن القائد التحويلي يلعب دورا محوريا في التعجيل في حدوث التغيير، ولديه مجموعة من الجوانب في التعامل مع المرؤوسين و له الدور الأكبر في تعزيز روح التعاون و التركيز على بيئة العمل بشكل عام و تحفيز العلاقات المشتركة بين العاملين بهدف الارتقاء و تطوير الأداء فكل هذه السلوكيات التي يتحلى بها القائد تعمل على زرع و تعزيز الثقة بين العاملين داخل المنظمة.

فالثقة احد المتغيرات التنظيمية الأساسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة حيث أنها تجعل كل فرد يؤمن بقدرات و كفاءات الطرف الآخر سواء كان زميله أو مشرفه أو الإدارة العليا ، و تنعكس بدورها على سلوكيات و تعاملات الأفراد . فالثقة متغير يجب توفره في أي منظمة ناجحة كما لها دور هام في التأثير على سلوك العاملين لزيادة وفائهم للمنظمة و حثهم على تقديم أفضل ما لديهم فهي من الأمور التي يجب مراعاتها نظرا لأهميتها في زيادة الإنتاجية وبالتالي انعكاسها على أداء الموارد البشرية و الكلية ككل.

وانطلاقا من أهمية موضوع الدراسة المتمثل في دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة، تم إجراء هذه الدراسة التي تضمنت أربع فصول: تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ، الذي احتوى على إشكالية و فرضيات الدراسة ، الأهمية و الأهداف، أسباب اختيار الموضوع، تحديد مصطلحات الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة و التعقيب عليها .

تناولنا في الفصل الثاني القيادة التحويلية بتعريفها و أهميتها و أهدافها وأنواعها ، مبادئها ، أنماطها و أبعادها .

اهتم الفصل الثالث بالثقة التنظيمية بتعريفها و أهميتها و خصائصها ،أنواعها، قواعدها و أبعادها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها .

في حين اختص الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية للدراسة بداية بمنهج الدراسة و محددات الدراسة، مجتمع الدراسة و عينتها و كذلك الادوات الاحصائية المستخدمة ،كما تناولنا من خلاله عرض و تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة .



الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة :

تعرف القيادة بأنها القدرة التي يتميز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب احترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف ، و لأن تأثيرها يعتمد إضافة الى ما يمتلكه القائد من صفات و خصائص شخصية على مدى وعيه و قدراته على اختيار النمط القيادي الملائم و نتج عن تطور الفكر الاداري عدة انماط من القيادات ، و تعد القيادة التحويلية احد اهم انماط القيادة الحديثة القادرة على ايجاد التناغم و الانسجام بين موارد المنظمة المادية و البشرية من خلال التأثير الايجابي على سلوكيات المرؤوسين و تحفيزهم و نقل اهتماماتهم من مجرد تحقيق لمصالحهم الآنية إلى استشارتهم إلى مستوى أعلى من الوعي برسالة أهداف المنظمة ، و العمل على كسب ثقتهم بالتوجيه و التحفيز و الدعم المستمر مما يعزز من مستوى الرضى و الالتزام و يرفع من مستوى الأداء .

و لأن الثقة التنظيمية أحد الدعائم الأساسية التي يسعى القادة من خلالها إلى تخفيض من مستويات الصراع و زيادة أداء العاملين و تبادل الأفكار و الآراء فيما بينهم كما تؤثر في العديد من اتجاهات و سلوكيات المرؤوسين ، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للمنظمة إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ، كما تعد من أكثر الأدوات الادارية فاعلية و عامل محوري في تحقيق التميز و النجاح التنظيمي بمواكبة التغيير و مواجهة التحديات و انطلاقاً من هذه الأهمية جاءت هذه الدراسة التي تبلورت فكرتها حول البحث في القيادة التحويلية والثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة .

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية بين العاملين في المنظمة ؟.

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور التأثير النموذجي في بناء الثقة التنظيمية بين العاملين في المنظمة لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة -عند مستوى الدلالة (0.05) .؟
- ما هو دور الاعتبارات الفردية في بناء الثقة التنظيمية بين العاملين في المنظمة لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة -عند مستوى الدلالة (0.05) .؟

- ما هو دور الاستشارة الفكرية في بناء الثقة التنظيمية بين العاملين في المنظمة لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة -عند مستوى الدلالة (0.05)؟.
- ما هو دور الحفز الإلهامي في بناء الثقة التنظيمية بين العاملين في المنظمة لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة -عند مستوى الدلالة (0.05)؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالآتي :

- الفرضية الأولى " (H0): لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التأثير النموذجي و الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- -الفرضية الثانية" (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الثالثة " (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الرابعة" (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي و الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية المحورية الرئيسية " (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة -عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا : اسباب اختيار الموضوع :**الاسباب الموضوعية :**

- الاهتمام المتزايد من طرف المنظمات بالقيادة التحويلية لأنها اساسية في بناء الثقة بين العاملين و بالتالي الاثار الايجابية على الفرد والمنظمة .
- اهمية القيادة التحويلية بالنسبة للمنظمات خاصة مع ظهور العولمة و ازدياد حدة المنافسة .
- اثراء الرصيد المعرفي بخصوص موضوع القيادة التحويلية و كذلك الثقة التنظيمية .

الاسباب الذاتية :

- جاء اختيارنا لهذا الموضوع بحكم التخصص الذي ندرس فيه (علم النفس عمل و تنظيم)و الرغبة في الغوص فيه اكثر .
- امكانية البحث في هذا الموضوع و قدرة الوصول الى المعلومات الخاصة به من خلال المراجع المختلفة .

رابعا :اهمية الدراسة :

- _تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات في مجال القيادة التحويلية.
- _افادة الباحثين في اجراء دراسات من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية و ما توصلت إليه من اقتراحات .
- _يتوقع ان تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في بناء الثقة لدى العاملين في المنظمة حيث يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة و دعمها و معالجة نقاط الضعف .

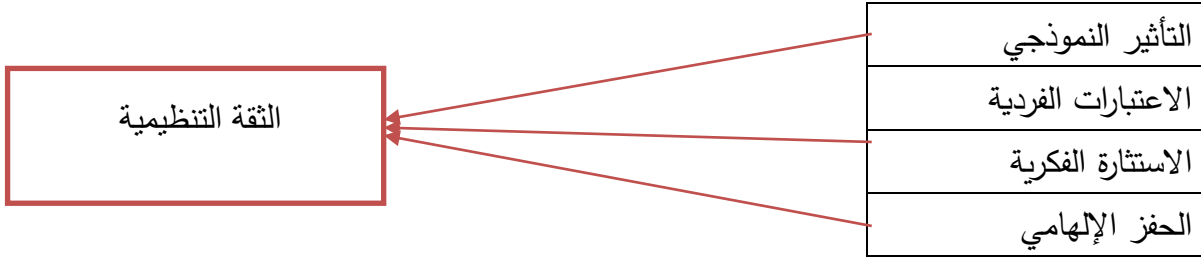
خامسا :اهداف الدراسة :

- اما من ناحية اهداف الدراسة فإنها تسعى الى تحقيق ما يلي :
- توضيح مفهوم القيادة التحويلية و ابعادها المختلفة .
- _التعرف على اهمية وجود الثقة المتبادلة بين العاملين اتجاه مشرفيهم و الادارة العليا.
- _التقرب من واقع القيادة التحويلية و معرفة مدى تأثيرها في تنمية الثقة التنظيمية .
- ابرار مدى اهمية القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية .

سادسا: نموذج الدراسة المقترح:

من خلال الدراسة النظرية تم تشكيل نموذج الدراسة الذي ينطلق من فكرة مساهمة إدارة القيادة التحويلية في تحقيق الثقة التنظيمية كما هو موضح في الشكل التالي:

المتغير المستقل (القيادة التحويلية) المتغير التابع (الثقة التنظيمية)



سابعا: التعريفات الإجرائية :

القيادة : هي عبارة عن قيام الشخص بإقناع الأشخاص الآخرين في مجموعة معينة ويلعب دور القدوة ويمكن دوره في التأثير على الأشخاص واقناعهم سعيا لتحقيق الأهداف المنشودة.

القيادة التحويلية: هي قدرة القائد على التأثير في تابعيه، وإلهامهم من أجل توصل إلى طرق، وحلول لم يسبق التوصل إليها من قبل مراعيًا في ذلك الفروق الفردية بينهم، ومهتماً بمشاعرهم و مشاكلهم.

القائد: شخص مبدع يعمل دائما على تحسين الأداء عن طريق تبني أحدث الطرق وأحسنها، وتغيير مسار النتائج للأفضل وما يميزه عن غيره بث روح المثابرة والحماس في الأتباع.

الثقة التنظيمية: أنها مجموعة من التوقعات الايجابية التي تحدث عند تفاعل الافراد مع بعضهم أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل.

ثامنا: الدراسات السابقة :

- دراسة (عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي 2011).

بغنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة والولاء التنظيمي لدى جميع الضباط المدنيين برتب(رائد، نقيب، ملازم اول، ملازم) العاملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، بعين الدراسة بلغ عددها 253 ضابط باستخدام الاستبانة الموزعة و الاعتماد على نتائجها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الى النتائج التالية:

_ولاء متوسط لدى الضباط العاملين.

_ ممارسة متوسطة لسلوك القيادة التحويلية.

_وجود علاقة طردية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الاربعة و مستويات الولاء التنظيمي.

_تختلف ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة باختلاف متغيرات الرتبة ومجال العمل.

• دراسة(خلود فواز الزعبي2013).

بعنوان: درجة ممارسي مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية الاربعة و علاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، و طبقت على عينة مكونة من 375 معلم و معلمة ، باستخدام الاستبانة و توصلت إلى النتائج التالية :

-درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

-درجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي كانت متوسطة.

-وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين و علاقتها بالتمائل التنظيمي .

• دراسة(التيجاني دوح، حسين شنيبي).

بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على اداء العاملين في الجماعات المحلية.

هدفت الدراسة الى موضوع سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على اداء العاملين في الجماعات المحلية، وهذا بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و تأثيرها في مستوى اداء العاملين في هذه المؤسسات. طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف ببلدية الطيبات ولاية ورقلة، كما تم استخدام

الاستبيان لجمع البيانات، وقد قام الباحثين باستخدام برنامج للمعالجة الاحصائية وقد توصلوا الى مجموعة من النتائج اهمها:

-ان مستوى ممارسة السلوكيات للقيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة كان مرتفع .

-مستوى اداء العاملين بالمؤسسة كان مرتف ايضا.

-وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية و أداء العاملين على مستوى بلدية طيبات

• دراسة مقال (موفق سهام وضيف احمد2016).

بعنوان: مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر برناوي بمدينة بسكرة.

هدفت الدراسة الى قياس ابعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في: الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة. بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة ولمعالجة الاشكالية تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (90) عاملا، واستخدموا الاستمارة لجمع البيانات، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، أما المنهج المعتمد في الدراسة فتمثل في المنهج الوصفي ،و من نتائج الدراسة :

_اثبتت الدراسة انه يوجد تأثير للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث في مستوى الولاء الموظفي لمركز البحث العلمي.

_ترتبت ابعاد محور الثقة التنظيمية على النحو التالي : اولا الثقة بالمشرقين ،ثانيا الثقة بإدارة المؤسسة ،ثالثا الثقة بزملاء العمل .

• دراسة مقال (صبيحة قاسم هاشم وعلي رازق جواد العبايدي 2010).

بعنوان: اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن بالشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة.

هدفت الدراسة الى معرفة اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن ، بالشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، ولمعالجة الاشكالية تم اختيار عينية متكونة من 36 فردا وزع عليهم استبيان البحث، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ومن نتائج الدراسة :

_تساعد الثقة التنظيمية على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين اتجاه المنظمة .

_الثقة التنظيمية تساعد على تحسين فعالية المنظمة .

• دراسة(حفيظي عبد الفاتح2018) .

بعنوان: دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين، دراسة حالة ببلدية الفيض، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت الدراسة الى:

الكشف عن دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لمعالجة الاشكالية تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 31 شخصا، استعملت الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، اما المنهج المعتمد في الدراسة فتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائج الدراسة:

-الاول في ترتيب ابعاد الثقة التنظيمية الثقة بزملاء العمل، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانيا، يليه الثقة بالإدارة العليا.

-تتحقق الثقة التنظيمية من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين اكثر من الثقة بالإدارة العليا.

تاسعا: التعقيب على الدراسات السابقة :

1-اوجه التشابه :

-**من حيث متغيرات الدراسة:** تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة عبد محسن بن عبد الله بن علي الغامدي (2011) و دراسة خلود فواز الزغبى (2013)، و دراسة التيجاني دوح حيث تناولت متغير القيادة التحويلية.

كذلك تتشابه مع دراسة موفق سهام (2016) و دراسة صبيحة قاسم هاشم (1010)،و دراسة حفيظي عبد الفاتح (2018).

-**من حيث المنهج:** تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة عبد المحسن بن عبد الله (2011)،و دراسة التيجاني دوح ،و دراسة موفق سهام (2016)،و دراسة حفيظي عبد الفاتح (2018) من حيث انها اعتمدت المنهج الوصفي من اجل وصف و تحليل النتائج المتوصل اليها .

-من حيث الاداة: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي (2011)، و دراسة خلود فواز الزعبي (2013)، و دراسة موفق سهام (2016)، ودراسة صبيحة قاسم هاشم و علي رازق جواد العبيدي (2010)، و دراسة حفيظي عبد الفاتح (2018) ،حيث انها استعانت بالاستبانة من اجل جمع معلومات و بيانات الدراسة .

2-وجه الاختلاف :

-من حيث الاهداف: تسعى دراستنا الحالية الى التعرف على دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين ،فهذه الدراسة تختلف عن دراسة خلود فواز الزعبي (2013) التي هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ،و دراسة تيجاني دوح التي هدفت الى التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية و اثرها على اداء العاملين في الجامعات المحلية ،و دراسة موفق سهام (2016) التي هدفت الى الوقوف على مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء ،كذلك تختلف مع دراسة حفيظي عبد الفاتح (2018) التي هدفت الى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين .

-من حيث مجتمع الدراسة: تستهدف الدراسة الحالية مجتمع الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بحيث تختلف الدراسة الحالية عن دراسة عبد المحسن بن عبد الله (2011) التي استهدفت مجتمع الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ،دراسة صبيحة قاسم (2010) التي طبقت على مجتمع الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة ، دراسة موفق سهام (2016) التي طبقت على مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر برناوي بمدينة بسكرة و دراسة التيجاني الدوح الذي طبق على عمال بلدية الطيبات ولاية ورقلة ،دراسة حفيظي عبد الفاتح (2018) الذي طبق على العاملين في بلدية الفيض .



الفصل الثاني

القيادة التحويلية - تأطير نظري

تمهيد:

ان التغيير في عصر الانفتاح و التنافس من أهم المواضيع التي تشغل القيادات ، ذلك لأن العالم يشهد تغييرات متسارعة في كل مجالات الحياة حيث اصبح معيار النجاح و الفاعلية في مختلف المنظمات يعتمد على قدرة قادتها على ادارة التغيير فيها بما يتوافق مع التغييرات المحيطة ، تعتبر القيادة التحويلية اليوم من اكثر النظريات القيادية شهرة لدورها في تحويل المنظمات و ادارة التغيير فيها ،فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة عن طريق اقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل المصالح العامة للمنظمة ،توسيع اهتماماتهم و تعميق مستوى ادراكهم و قبولهم لرؤية و اهداف المنظمة ،وفي فصلنا هذا سوف نحاول توضيح الإطار النظري للقيادة التحويلية وذلك من خلال:

اولا : مفهوم القيادة :

القيادة ظاهرة قديمة ارتبطت بتاريخ البشرية ، فحيثما كانت هناك جماعة تضم افرادا توزع العمل بينهم كانت هناك قيادة تتولى التنسيق لجهودهم ، قد تمكنت بعض المجتمعات من التقدم و الرقي و بناء دول عظمى و امبراطوريات على مر التاريخ بفضل توفر قيادة واعية استطاعت التجاوب بسرعة ووعي مع تحديات العصر الذي نعيشه ، بالرغم من التطور التكنولوجي و الرقي المادي الذي بلغته البشرية في زماننا هذا الا ان القيادة تظل هي العامل المفتاحي لتقدم المجتمعات و الدول و الجماعات . تختلف مجالات القيادة باختلاف الجماعات المقودة ، فنجد القائد السياسي و القائد العسكري و القائد الاداري الخ . و ما يجمع بين جميع اشكال القيادة هو الفكر و السلوك القيادي الذي يتمتع به القائد . (كمال الدين ، 2015، ص03)

تعريف القيادة في اللغة: مشتق من الفعل قاد فهو قائد وجمعها قاده وأصلها قود . (القود نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من خلفها ، فالقود من أمام والسوق من الخلف)

ويتضح من التعريف اللغوي ان القائد هو من كان على سرا الجماعة وموقعه في المقدمة . وفي الاصطلاح ذكر معجم العلوم الاجتماعية تعريف القيادة بأنها (صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائدا والآخر مقودا). (اماني ، 2017، ص10)

تعريف القيادة في الفكر الاداري: تعرف القيادة في الفكر الاداري بانها النشاط الايجابي الذي يبشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير او باستعماله السلطة الرسمية عند الاقتضاء و الضرورة .

و عرفها Daft بانها: القدرة على التأثير على التابعين لإنجاز اهداف المنظمة .

و عرفها Robbin بانها: القدرة على التأثير على الجماعة لتحقيق الرؤية او الاهداف المحددة .

اما عند احمد سيد مصطفى فالقيادة هي: القدرة على التأثير في الاخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام الى اداء مثمر يحقق اهدافا مخططة .

ويرى محمد شفيق ان: القيادة هي فن التأثير على الافراد، وتنسيق جهودهم و علاقاتهم، وضرب المثل لهم في الافعال و التصرفات بما ينمي انتمائهم وولاءهم و طاعتهم، و يدعم تعاونهم و ثقتهم و احترامهم، و بما يكفل تحقيق الاهداف المنشودة . (كمال الدين، 2015، ص46)

وفي الاخير نستخلص ان القائد هو: ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من دفع الاخرين على انجاز اعمالهم و المهام الموكلة اليهم .

ثانيا :اهمية القيادة:

تكمن اهمية القيادة في :

- تعد حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمات و تصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات الادارية.
- تدعم القوى الايجابية في المنظمة و تقلص الجوانب السلبية قدر الامكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ،و تحسم الخلافات و ترجح بين الآراء .
- تنمية و تدريب الافراد باعتبارهم اهم مورد في المنظمة ، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الاهداف المرسومة لها . (سعيدة، 2018، ص34)

ثالثا: اشكال القيادة :

يمكن تقسيم القيادة حسب اسلوب ممارسة الادارة المتأثرة بالعوامل و الظروف البيئية المختلفة و خاصة الاجتماعية و الثقافية منها ، و أنواعها:

1-القيادة التسلطية:

تقوم القيادة المتسلطة على افتراض ان القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة ،والقائد هنا يتميز بالحزم الشديد و تحديده الدقيق لواجبات مرؤوسيه ، ورقابة شديدة عليهم ولا يعتمد مبدا المشاركة ابا فهو يعطي التوجيهات و المرؤوسين ينفذون ، مع الانفراد في اتخاذ القرارات .

2- القيادة الديمقراطية:

تعمل القيادة الديمقراطية على التوازن و اتساع الحاجات لكل من القائد و رؤوسيه ، حيث انها تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين ، و تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب المشاركة مع المرؤوسين و الاستفادة والاحذ بأرائهم ، والقائد هنا يقترح الاعمال المحتملة مع توصياته و لكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل ان يضع هذه الاقتراحات قيد التنفيذ ، وهنا يساعد ان يكون هناك مناخ تنظيمي ملائم للعمل و خلق روح الفريق بين الافراد و العاملين .

(امال و شهرزاد ، 2009، ص22)

3- القيادة الأوتوقراطية:

في هذا النوع يركز القائد جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئاً منها لمرؤوسيه ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها وللقيادة الأوتوقراطية ثلاثة اشكال رئيسية هي :

أ. القيادة الأوتوقراطية المتشددة : تتميز هذه القيادة بالنظر الى الإنسان كأداة تعمل وكمصدر للإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية ، ويلجأ القائد الى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسون دون مشاورتهم في اتخاذ القرارات لأنه يعتقد أنهم غير مؤهلين للمشاركة وتولي مهام السلطة خشية وقوعهم في الأخطاء التي يتحمل مسؤوليتها القائد وهو من يحدد سياسات الجماعة برسم الخطط الرئيسية يمارس الاتصال الرسمي من جهة واحدة ويستخدم الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين حتى يضمن عدم وقوعهم في الأخطاء ويهدد بالعقاب دون اهتمام بمشاعر وعواطف المرؤوسين .

ب. القيادة الأوتوقراطية الخيرة : يتميز هذا النوع باستخدام القائد الإقناع في معاملة رؤوسيه بالإضافة الى تحليه بالطيبة والرفقة عندما يريد من رؤوسيه أن ينفذوا عملاً ما دون أن يخلق لديهم الإستياء ، ولكنه يلجأ الى القسوة والإكراه عندما يشعر أن رؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد وهو يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان ، والقائد الاوتوقراطي الخير في الغالب شخص طموح يؤدي عمله بإخلاص وكفاءة ويتميز بانه حازم ونشط وملتمزم بإنجاز أعماله ويهتم بالتكلفة والعائد .

ج. القيادة الأوتوقراطية اللبقة : يعد هذا النمط أقل الأنماط الاوتوقراطية استبداداً وأقربها الى السلوك الديموقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع رؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويعتقد هذا القائد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار وسيلة غير مجدية ولكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً ويعتمد هذا القائد أسلوب الحصول على الموافقة على ما ينوي إتخاذها من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها ، وهو لا يأخذ آرائهم بعين الجدية إنما يحاول الحصول على طاعتهم له وتأييدهم لقراراته .

(اماني، 2017، ص16)

4- القيادة الرسمية:

القيادة الرسمية هي المستمدة من الوظيفة و المكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث ان وجودها يكون بدراسة مسبقة و ضرورية لإتمام مهام المشروع ، و يكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي او باختيار اصحاب المؤسسة له او بتعيينه .

5- القيادة الغير الرسمية :

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات من الافراد العاملين دون ان ترتبط بوظيفة رسمية او منصب او مكانة في الهيكل التنظيمي و هذه القيادة تنشأ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس و مخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي بصفات تميزه عن زملائه و خاصة :العمر، طلاقة اللسان ...الخ.(امال،2009،ص22)

رابعا: مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ،و يعود السبب في ذلك لاختلاف النظرة حول مفهوم القيادة التحويلية ،الامر الذي ساعد في تعدد تعريفاتها و منها : انها العملية التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين ،و تنميتها و تسخيرها لخدمة اهداف المنظمة ، من خلال التأثير في سلوكياتهم ، والهامهم و تحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم و اشراكهم في صنع القرارات . و هي ايضا القيادة التي تعتمد على القائد بدرجة كبيرة ، في تحفيز المرؤوسين و استثارة قواهم الداخلية من أجل تحقيق الاهداف المرجوة عبر التغيير الايجابي الذي يتلاءم مع العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في المؤسسة التي تمنح المؤسسة قدرة أكبر على مواجهة وحل المشكلات بطرائق حديثة.

(سليم ،زكريا ،حسن ،2022،ص06)

ان القائد التحويلي يدفع المرؤوسين الى السعي نحو تحقيق ما هو أبعد من المصالح الذاتية لهم و ذلك في سبيل تحقيق الصالح العام للمجموعة او المنظمة .

ان القيادة التحويلية مشابهة للقيادة الكاريزمية و لكنها تميز من خلال القدرة على احداث التغيير ،الابداع ،و الريادة المؤسسية وان القادة التحويل يون يحفزون التابعين ليس فقط لاتباعهم شخصيا و لكن أن يتقوا يعتقدوا برؤية التحويل الكلي و يدركوا الحاجة الى اعادة الانبعاث و يعترفوا بالرؤية الجديدة و المساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة . (أحمد،2010،ص26)

ان مفهوم القيادة التحويلية يرتبط بمفهوم التحول الاخلاقي للمنظمة حيث يعمل القادة التحويليين على تنشئة بيئة اخلاقية الامر الذي يدفع المنظمة الى تحقيق مزيد من الفعالية ، و عبر عن القيادة التحويلية

بالعلاقة التالية: جاذبية شخصية + قيادة الهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = دافع أقوى و أداء غير متوقع من المرؤوسين. (أحمد، 2010، ص 26)

و هنالك تعريف آخر قدمه العالم اوينز بأنها القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الاهداف و القيم و المعتقدات و المعايير ، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل .و قد عرف تروفينو القادة التحويليين بأنهم :القادة الذين لديهم القدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح ،و هم صناع اسطورة نجاح النظم و تميزها ،و عرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها ،و تعمل على ايجاد انظمة جديدة كلياً ،تتوافق مع متطلبات المستقبل .

ويرى بيرنز ان: في القيادة التغيير المستمر ،الذي يكون تحويلي بطبيعته ،التغيير المادي و الثقافي و المؤسسي و النفسي ،و القائد التحويلي يشرك الآخرين من خلال التعرف على حاجاتهم و متطلباتهم الحقيقية بطريقة تتحقق بها المطالب الحقيقية لكل من القادة و المرؤوسين ،و النتيجة هي الجهود الجماعية لتطوير و تحويل المرؤوسين الى قادة .و يمكن القول بأن المفاهيم الأخلاقية و القيمية كانت مرافقة للقيادة التحويلية منذ انطلاقتها ،و من خلال الافكار التي طرحها بيرنز و سماها بالقيم الداخلية و حدها بالعدالة و المساواة و الانسانية ،و بين ان القائد التحويلي يقود أتباعه بالمعاني و القيم .(الهام، 2016، ص 27)

والقيادة التحويلية حسب تعريف (بيليني) هي استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيير التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤية الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة.

(خولة، 2017، ص 65)

خامساً: مبادئ القيادة التحويلية:

حسب كوهلر و بانكوسكي فإن مبادئ القيادة التحويلية ممثلة فيما يلي :

1- اعتبار المنظمة كنظام: باعتبارها تحتوي على عدد من العناصر المترابطة و المتفاعلة بين الأفراد ، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ، و هذا من خلال تبني و تطوير نظم إدارية فعالة مما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن التغيير .

2- إيجاد استراتيجية للمنظمة و تبليغها للآخرين : تعني الاستراتيجية هنا نمط المنظمة لتحقيق الأهداف

المنشودة، و لتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية و الرسالة و القيم و البناء التنظيمي و الأهداف باستغلال الموارد البشرية أحسن استغلال ، و هذه الاستراتيجية يجب أن تكون معلنة لجميع الموظفين.

3- تأسيس نظام إداري : من خلال إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة باعتبارها نظاما موحدا و متكاملًا من خلال استبعاد الأساليب و المبادئ و المعتقدات الإدارية الغامضة و المتناقضة.

4- تطوير و تدريب كل المساهمين : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين و العاملين ، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء و بحاجة إلى الارتقاء ، و بذلك فباستطاعتهم المساهمة في تحسين الأداء و زيادة فاعليته.

5- تمكين الأفراد و فرق العمل : يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه الأنسب لتطوير العملية الإدارية و تحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال العمل الجماعي.

6- تقييم العمليات الإدارية : يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات و النشاطات و النتائج و يركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة ، و جمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

7- التقدير و المكافأة على التحسين المستمر : يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير و المكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهود و الوقت و يضحون من أجل المصلحة العامة.

8- بث روح التغيير المستمر : يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات ، فهو يقر بمسؤوليته في إحداث التغيير ، و من ثم تأدية دور فعال بث روح التغيير في الآخرين ، و هذا لتطوير مهاراتهم و تحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر. (التيجاني، 2020، ص44)

سادسا: أنماط القيادة التحويلية:

نمط القيادة او النمط القيادي هو : ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الاهداف التنظيمية .

ويرى بيرنز ان هناك عدة انماط للقيادة التحويلية تتضمن :

1. القيادة العقلانية Intellectual Leadership
2. القيادة الاصلاحية Reform Leadership
3. القيادة الثورية Revolutionary Leadership
4. القيادة البطولية Heroes Leadership
5. القيادة الأيدولوجية Ideologues Leadership

و على الرغم من التداخل بين هذه الانماط و عدم وجود ما يمكن ان يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها فإنه يمكن إلقاء المزيد من الضوء عليها و ذلك كما يلي :

1. القيادة العقلانية Intellectual Leadership:

يستخدم مصطلح عقلي للإشارة الى تبني افكار و معارف و قيم معينة ، كما يتناول بشكل نقدي قيما و اهدافا و غايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار و البيانات التحليلية وحدها يعد منظرا ، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا ، و أما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار و يعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا ، و القائد العقلاني هو : ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار و نظريات جديدة و القيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها الى تغيير الافكار و الفلسفة . (كمال ، 2010، ص81)

2. القيادة الاصلاحية Reform Leadership:

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية ، بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع ، لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم ، و لكي يكون الشخص قائدا إصلاحيا حقيقيا ، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج و لكنه يحتاج إلى الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه ، وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من شخصية القيادة التحويلية ، فقد لا يستطيع القائد الاصلاحى تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ ، و غالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي الذي يعمل من خلاله ، فضلا على أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية و الإجرائية فهي تحويلية في روحها و إجرائية في إجراءاتها و نتائجها ، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا جوهريا . (رائد علي ، 2021، ص43)

3. القيادة الثورية Revolutionary Leadership:

تعرف الثورة بأنها إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ، وغالبا يكون مثل هذا التحول نادر الحدوث ، أما القيادة الثورية الناجحة فتكون أكثر ندرة ، و لذلك شهد العالم عدد قليل من القادة الثوريين و يعتبر ايجاد رؤية مشتركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع . و تتميز القيادة الثورية الناجحة بعدد من الخصائص ، منها : أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف و مستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد و الوقت و المخاطرة بالسجن و النفي و الاضطهاد و ربما الحياة ، و ان القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير و حاجاتهم و طموحاتهم ، و كذلك الدوافع التي قد تكون كامنة و لكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية و الأحداث السياسية ، إن الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن اي قيادة ، ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة ، كما يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي و الاجتماعي لدى كل من القادة و الأتباع .

(هدى، 2014، ص42)

4. القيادة البطولية Heroes Leadership:

القيادة البطولية أو الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للأتباع لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى -عليه السلام- الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، و وجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد.

وايضا أن القادة الكاريزماتيين لديهم القدرة على إلهام وتحفيز الموظفين للعمل أكثر من المعتاد رغم العقبات والتضحيات الشخصية، ولهم أثر هائل على التابعين؛ لأنهم يناشدون عقول الناس وقلوبهم، فقد يتحدثون بطريقة عاطفية عن تعرضهم للخطر من أجل المهمة الموكلة لهم، بالإضافة إلى أنهم يستطيعون إلهام الآخرين لفعل المثل .

(شهد، 2020، ص26)

5. القيادة الأيدولوجية Ideologues Leadership:

تعرف الأيدولوجيا بأنها: مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في نظام سياسي أو اقتصادي، مثل الأيدولوجية الماركسية.

والقائد الأيدولوجي هو : قائد يحمل فكر معين ، و هو قائد كاريزمي ، و طبقا للنظرية الكاريزمية عند هاوس هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية ، و هي تتضمن ثقة التابع في أيدولوجية القائد ، و التشابه بين معتقدات الأتباع و معتقدات القادة ، و القبول المسلم به للقائد ، و الشعور العاطفي نحوه ، و إذعان الأتباع ، و التماثل معه ، و المشاركة العاطفية في أهدافه و علو أهداف الأتباع ، و ثقة التابع في تحقيق الأهداف . و بهذا الفهم يعتبر القائد الأيدولوجي قائد تحويلي لأنه ينشر أفكارا و يمثل قدوة للتابعين .

(كمال، 2010، ص84)

سابعا : أهمية القيادة التحويلية:

تحتاج المنظمات التي تعيش اليوم في ظل تصاعد وتيرة التغيرات الدراماتيكية والمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية الى وجود نمط قيادي جديد يفترض ان يمتلك صاحبه قدرات ابتكارية عالية قادرة على مواجهة تلك التغيرات والتأقلم معها ، ولهم القدرة على تقييم الافراد التابعين له الذين لديهم قدرات خلاقة لتحقيق اهداف المنظمة. فقد أشير إلى وجود نموذج قيادي عرف بالقيادة التحويلية بات يمارس دورا اساسي وفعال في نجاح المنظمات وتطورها، فهو اسلوب يرفع حرية الابتكار والابداع والتحفيز الذاتي للأفراد المرؤوسين ، فالقيادة التحويلية هم المناسبين تماما لأداء مثل هذا الدور الحيوي. (فضيلة ، 2012، ص236)

وعليه تتبع أهمية القيادة التحويلية؛ كونها تمثل حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أن القيادة التحويلية "تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وأساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة"، فتبني القيادة التحويلية اصبح ضرورة حتمية تؤدي إلى التعامل مع الأزمات ومواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص ؛ لهذا تتجه معظم المنظمات نحو تبني نمط القيادة التحويلية من أجل تطويرها وتقديمها واستمرارها في دنيا الأعمال. (محمود ، 2021، ص569)

و فيما يلي نستعرض عددا من المبررات التي تؤكد أهمية القيادة التحويلية و منها :

تفوق القيادة التحويلية على الأنماط السائدة من القيادة و التي تركز على التبادل و المقايضة أو ما يطلق عليها القيادة الإجرائية (التبادلية)، و يظهر ذلك في آراء عدد من الباحثين و المفكرين و منها ما أكده Burns من أن القيادة تتركز في نمطين رئيسيين هما:

الاول: و يطلق عليه القيادة الإجرائية و هي عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات و الوظائف ، أي أنها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة ،ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة و غالبا لا تستمر طويلا .

الثاني: أما النمط الآخر من القيادة فقد أطلق عليه Burns القيادة التحويلية ، و هو نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة و الظاهرة لدى الأفراد التابعين له ، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم و استثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود .

فالقيادة التحويلية تبني الثقافة و تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير ، وكذلك تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، استخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين، الحرص على جعل العمل أكثر قيمة و احترام جميع العاملين و القدرة على التأثير في سلوكهم .

(أحمد، 2012، ص20)

ثامنا :أهداف القيادة التحويلية:

يرى "Avolio" أن القيادة التحويلية تهدف إلى إلهام الآخرين ليعملوا بطريقة متناغمة من أجل بناء منظمات على قاعدة قيمية، فهي تحدث تغييرا جوهريا في التابعين، كما أنها تساهم في إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة ومعتقداتها، وتضع معايير للأداء المنظمي الذي يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

ويرى " كولفن " (Colvin ، 1999) أن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة، وتطوير التابعين وتحقيق الغايات، كما يرى أن القيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير. (خولة، 2017، ص68)

لقد حدد *Lethwood* ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها و هي على النحو التالي:

1. **مساعدة فريق العمل على تطوير و تحقيق ثقافة مهنية :** وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه ،و تقليل عزلة المرؤوس ،و استخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل ، والاتصال بفعالية بالقيم و المعتقدات و المعايير الثقافية بالمنظمة ،و مشاركة القيادة مع الآخرين و ذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين و التطوير .

2. **مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية:** فالمشاركة بين العاملين و المديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة و رؤى مختلفة ،ووضع الحلول البديلة بناءا على مناقشات المجموعة ،و تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للأراء المختلفة و توضيحها ، و توضيح و تلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات .

3. **تعزيز تنمية العامل :** فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ،و يتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بأهداف و منهج المنظمة و يشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي . (سعيدة، 2018، ص71)

تاسعا :عناصر القيادة التحويلية:

حدد سيرجوفاني (serjiovanni) خمس عناصر أساسية للقيادة التحويلية هي:

القيادة الفنية :وهي تتضمن أساليب إدارية سليمة.

القيادة الإنسانية :هي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية و الإنسانية.

القيادة الرمزية :تتضمن التأكيد على تشكيل الاهداف و السلوك اللازم لتحقيقها.

القيادة التعليمية :و التي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل.

القيادة الثقافية: و التي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات و القيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها.

و يشير سيرجوفاني إلى أن الابعاد الفنية و التعليمية و الانسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول إلى مؤسسة أكثر فعالية ، أما الابعاد الرمزية و الثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز .

(صورية، 2015، ص33)

و هناك ثلاثة عناصر أساسية تستند إليها القيادة التحويلية، وهي كما يلي:

التغيير: ويعنى بالتغيير التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة إلى منظمة أكثر فعالية، فيجب على القائد التحويلي أن يضع استراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية ويقترح أفكارا جديدة للتطوير، ولتحسين أساليب وطرق العمل، نابعة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة.

الإبداع: تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) لحل ما يواجهها من مشاكل معقدة،

إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين؛ وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين وديمقراطية القيادة واتباع أساليب المشاركة واثارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحذ قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة التراكمية .

روح المخاطرة: حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، وقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح ، وقبول الأفكار من الغير، و حب الاستطلاع و التفكير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور بطريقة أوضح، وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، إذ أنه يعمل على زيادة ثقتهم في انفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم انفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا يتوقعون، والقيادة في هذا النمط لا تكون مهتمة بالمحافظة على الوضع القائم وتسيير الأمور، بل هي قيادة للتغيير تسعى إلى الأفضل دائماً، فهم مبدعون في التفكير و إدراك المشكلات وحلها، يحبون المخاطرة المحسوبة والمدروسة.

(فداء، 2020، ص26)

عاشرا : ابعاد القيادة التحويلية :

يعمل القادة التحويليين عن قرب مع زملائهم ومرؤوسيههم أكثر من أن يصنعوا اتصالات من خلال تصرفات وسلوكيات مختلفة الطرق لتحقيق نتائج أفضل من خلال توظيف واحد أو أكثر من عوامل أو أبعاد القيادة الإدارية الأربع، وتتكون القيادة التحويلية من أربع أبعاد رئيسية كما أوردها نظائر نورث هاوس، هال وزملاؤه، أفيليو وبراون، باس وهي التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، تشجيع الإبداع، الاعتبارات الفردية.

التأثير النموذجي Idealized Influence :

إن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعلهم قذوة لمرؤوسيههم ويحضون بإعجابهم واحترامهم، من خلال احترام القادة لهم والثقة فيهم والإعجاب بهم، و المرؤوسون يحاولون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كونهم يملكون قدرات غير عادية ولديهم القدرة على تخطي المخاطر وينظرون إليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة وأن لديهم أعلى المعايير الأخلاقية . (بابكر، 2017، ص64)

التحفيز الإلهامي Inspiration Motivation :

من خلال هذا البعد يتصرف القادة التحويليين بطريقة تحفز وتلهم من حولهم من خلال تقديم المعاني والتحديات إلى أعمال المرؤوسين، و هنا تظهر روح الفريق في العمل ويظهر التفاؤل، فالقادة يجعلون المرؤوسين في حالة رؤية جذابة للمستقبل، فهم يقومون دائما بعمل التوقعات التي يريد المرؤوسين الوصول إليها، وبالتالي تكون هناك رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن القادة التحويليين يعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء علاقات قوية معهم وذلك بتوظيف الاتصالات المتفاعلة التي تكون الروابط الثقافية بينهم، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة. (رحمة، 2012، ص43)

الاعتبارات الفردية Individualized Consideration :

يولي القائد العناية لكل فرد و يتصرف كمدرّب يهتم باحتياجات التابعين و انجازاتهم و تطوراتهم و يخلق فرصا لتعلم إضافي يتجنب التحكم المباشر و النقد العلني للأتباع و يقبل التنوع بين الأفراد، كما يعمل على تعزيز الثقة و الاهتمام المتبادل ، و المشاركة بين القائد و التابعين ، و يساعد القائد التحويلي التابعين على تطوير التقدير الذاتي. (الزهراء، 2021، ص518)

الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

هي مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الاتباع فكريا ليمتلكوا الافكار الابداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم شكليات العمل ، و البحث عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشكلات بالطرائق الإبداعية من قبل المرؤوسين ، و هنا تبرز قدرة القائد على بناء وعي عال بالمشاكل و حلها ، و هذا يجعل المرؤوسين أشخاصا مبدعين من خلال تحفيز الابداع و الابتكار لديهم ، أي أن الاستثارة العقلية أو الفكرية هي قدرة القائد على جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق بحث جديدة و النظر إلى الصعوبات و المشكلات و البحث عن حلول منطقية لها .

و القادة هنا يحفزون أتباعهم على المبادرة و الابتكار و الابداع من خلال تحفيز التغيير في اسلوب التفكير بالمشكلات القائمة و تناولها بطرق جديدة ، و النظر إليها من زوايا عديدة مما يطلق الطاقات و يوسع الافق ، و يعطي أفكارا جديدة و مبدعة لحل المشكلات من قبل الأتباع ، فالقائد التحويلي يدفع أتباعه للتجديد و الابتكار عبر التفكير الخلاق و زيادة الوعي بواقع المشكلات و التحديات التي يواجهونها ، و تبني طرق و مداخل و آليات جديدة لحل المشكلات بأساليب جديدة ووجهات نظر حديثة و مبتكرة ، و هو يشجع التفكير الابداعي و التجديد و العقلانية و الأفكار الجديدة و المبدعة لحل المشكلات ، و تشجيع روح الابتكار مع عدم السماح بالنقد العلني في حالة الاخفاق ، و من خلال قبوله للأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع افكاره . (زكرياء، 2022، ص271)

احدى عشر: تعريف القائد التحويلي:

عرفه تيشي على أن: القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم ، و تحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال و توقعات و من ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك و تحقيق الذات في حياتهم العملية. (امال و شهرزاد ، 2019، ص24)

ثاني عشر: خصائص القائد التحويلي :

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير و تحويل منظمته إلى الوضع المرغوب فإنه ينبغي توافر عدد من الخصائص منها ما يلي :

-القائد التحويلي هو شخص قادر عمى خلق رؤية ورسالة المنظمة وايصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتمادها.

- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو إحداث نقلة حضارية في المنظمة، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك المرؤوسين مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.

- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض و المشاكل والمواقف المعقدة.

- يسعى القائد التحويلي الى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الاهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير. (إلهام، 2016، ص18)

و في الجدول رقم (01) نوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية الاربعة و التي يقوم عليها كل بعد من الأبعاد :

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير النموذجي	<ul style="list-style-type: none"> - الرؤية - الثقة - الاحترام - الصدق - مشاركة المخاطر - التكامل - القوة
التحفيز الإلهامي	<ul style="list-style-type: none"> - الحماس - الاتصالات - الالتزام بالأهداف - الرؤية - النصح والاقتناع
الاستشارة الفكرية	<ul style="list-style-type: none"> - العقلانية - حل المشكلات - الإبداع - التعزيز

- الاهتمام الشخصي - المساواة - المتابعة - الاستماع - التمكين	الاعتبارات الفردية
--	--------------------

(ميرفت، 2016، ص39)

ثالث عشر: وظائف القائد التحويلي:

هناك ست وظائف رئيسية للقائد التحويلي تختلف عن أي قائد آخر، وهي على النحو الآتي:

إدراك الحاجة إلى التغيير: فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير، ويقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لدعم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

تقديم الرؤية المستقبلية: فالقائد التحويلي عليه كتابة وصياغة طموحه ورسالته، والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: إذ يكيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين؛ ليتلاءم مع البرنامج الجديد؛ لأنه لا يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة؛ لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً.

اختيار نموذج التغيير: نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم، والتي يتوقع أن تثبت فعاليتها تحت ظروف معينة، وتكون ملائمة للواقع العملي.

إدارة الفترة الانتقالية: وهي من أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

تنفيذ التغيير ومتابعته: وهذه الخطوة الأخيرة، أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ، والعناية بالمتردد والمتأرجح، فإن الإصرار ضروري لتنفيذ التغيير، فالتغيير رحلة طويلة وليس نقطة وصول.

(شهد، 2020، ص33)

كذلك حدد الباحث وظائف اخرى للقائد منها :

يدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

يشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير و الغموض و اختلاف الاهداف.

يكيف المؤسسة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، أن يحدد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي ، و يقوم بتغيير نسق القيم والقناعات و السلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

يدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.

يشرف على إدارة المفاجآت: من خلال تنمية القدرات و المهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

يدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها. (صورية، 2015، ص40)

رابع عشر: مقارنة بين النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي الغير تحويلي:

الأبعاد السلوكية	القائد الغير تحويلي	القائد التحويلي
علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن.	يقبل بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية.	تنسيق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين.	التوجه باتجاه الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع منهم في افضل وضعية و رؤية مماثلة لتحقيق التميز الأفضل
الثقة بالآخرين.	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين و الاقتناع بهم	تكريس الجهود و اثاره الحماس و رغبة في تحمل المخاطر

الخبرة .	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل و ما حدد من أطر و أساليب عمل لتحقيق الاهداف	خبرة استخدام الوسائل غير اعتيادية و تجاوز ما هو مألوف و تقليدي في اساليب العمل
السلوك .	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي .	لا يركز إلى تحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسين و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
وضوح الألفاظ .	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل و تحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
أساس القوة و مصدرها .	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي	قوة الشخصية معتمدة على الخبرة و الإعجاب التابعين بالسمات الملهمة و البطولية
العلاقة بين القائد و التابعين	البحث عن الاجتماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر و التوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم و تنفيذ التغييرات الجذرية

(أمني، 2017، ص40)

خامس عشر :التحديات التي تواجه القيادات التحويلية

1_ المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق ، و ذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى اقل حد ممكن .و من هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق و تنميته ،و تأكيده في مواجهة كل التحديات و المتغيرات ،وذلك عن طريق البحث و التطوير الذي يؤدي إلى التميز و التفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

(حسين، 2017)

2_العولمة : العولمة هي إضفاء الطابع العالمي على كل شيء، بما فيه الترابط بين البلدان، فهي ناتجة بالأساس عن التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيات الرقمية، فقد أدت العولمة إلى أن يصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث المعاملات المالية والتجارية والسياسة والاقتصادية والعسكرية والثقافية، أما على مستوى المنظمات فإن القائد التحويلي أصبح يواجه تحديات كبيرة من أجل التعايش والتوفيق بين ما هو متاح له في المنظمات وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية وعدم المساس بالقيم والأعراف الايجابية الموروثة، وبين ما يستجد في عالم اليوم

فإيجاد التوفيق والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة هو الخيار الأمثل لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. (الأخضر، 2018، ص81)

3_ القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد : تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود المنافسة و عدم الاستقرار ، و يعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية ، و هنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات و محاولة تطبيقها ، و ذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة ، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق و عدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر ، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها. (التيجاني، 2020، ص35)

4_ الجودة الشاملة : لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم و التميز و الازدهار عند الكثير من المنظمات ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي ، خاصة في المناقصات ، و عقد الصفقات ، و عند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية و قد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ، و من هنا بدأ القادة الإداريون التحويليين يسعون للحصول على شهادات الإيزو في مختلف المجالات . (التيجاني، 2020، ص35)

5_ التحديات التكنولوجية: تعتبر الثورة العلمية التي غزت العالم، من أكبر التحديات التي تواجه القيادات في العصر الحاضر، وهذا من خلال ما أفرزته من معارف وتكنولوجيات حديثة، حتمت على القائد التحويلي العمل على تعظيم الاستفادة من تلك التقنيات بشكل أمثل، لأن التطوير التكنولوجي للمنظمات لم يعد ترفاً بل أصبح أحد مقومات البقاء واستمرارية المنظمات، فمن خلاله يتم توفير الوقت، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة بالتكنولوجيا محل العمالة التقليدية، وكذا تطوير المنتجات بما يتماشى مع المعايير الدولية. (الأخضر، 2018، ص82)

6_ اتخاذ القرار في عالم متغير: زادت أهمية عملية اتخاذ القرارات السليمة في ظل عالم غير مستقر يتسم بعدم الثبات، خاصة في ظل ما تشهده المنظمات الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها وتطورها، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية كبير ونجاحها متوقف على مدى قدرتها على التعامل بشكل أفضل مع ظروف عدم التأكد، وكذا اتخاذ قرارات تتوافق مع توجهات القيادة، وكذا الخطط الاستراتيجية للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف. (الأخضر، 2018، ص82)

الخلاصة:

نستخلص من هذا الفصل ان القيادات التحويلية هي المسؤولة عن تحقيق اهداف المنظمة، و هي التي تبعث فيها عوامل الابتكار و التجديد بما يضمن قدرتها على مواجهة التحديات التي تقابلها ،لذلك تطرقنا في هذا الفصل عن القيادة التحويلية و كيفية تطبيقها في المنظمات من أجل ايجاد قيادات قادرة على الابتكار و التطوير و مواكبة التغييرات بما يسهم في جعل هذه المنظمات قادرة على ان تحجز لها مكان في المقدمة و بما يمكنها من خدمة المجتمعات و الإسهام في تطويرها و تقدمها.



الفصل الثالث

الثقة التنظيمية - تأطير نظري -

تمهيد:

أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات التنظيمية. الأمر الذي أضحى معه وجود مناخ من الثقة أساسا لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم. وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

وقد تنبه عدد من الباحثين و المتخصصين إلى أهمية الثقة التنظيمية واخذوا يهتمون بدراسة العوامل والمؤثرات التي ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين ,ومحاولة تعزيزها لما لها من علاقة ايجابية في تحسين درجة انجازهم ورفع مستوى أدائهم لذلك سنعرض في هذا الفصل الثقة التنظيمية وأهميتها.

أولاً: تعريف الثقة التنظيمية:

لقي تعريف الثقة التنظيمية اهتمام كبير من الباحثين خلال فترات متعاقبة من الزمن، وكان فهم الباحثين مختلف، وربما هذا الاختلاف يرجع لنوع البيئة أو الاتجاهات الفكرية أو للاهتمامات في تلك الفترة، وقبل أن نخرج عن تعريف الثقة التنظيمية فسوف نعرفها من الجانب اللغوي أولاً .

- الثقة: لغة :

عرفت الثقة عند ابن منظور: بأنها مصدر وثق به يثق، بالكسر فيهما، وثاقة وثقة ائتمنه، وأنا واثق به وهو موثوق به، وهي موثوق بها وهم موثوق بهم، ويقال فلان ثقة وهي ثقة وهم ثقة، ويجمع على ثقات في جماعة الرجال والنساء، ووثقت فلانا إذا قلت انه ثقة، وارض وثيقة: كثيرة العشب موثوق بها، وكلا موثق: كثير موثوق بهان يكفي أهله عامهم، وماء موثق كذلك. (محبوبة، 2021، ص6)

- الثقة: اصطلاحاً:

لاشك أن الثقة التنظيمية شأنها شأن غيرها من المفاهيم الإدارية يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل المفكرين والباحثين، وهنا سوف نوجز أهم التعاريف :

يعرف بارنس وجيفين ("patton and jiff" الثقة: أنها "اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد" وهما بذلك يشيران إلى الثقة بين الأفراد، ويعتبران الشخص الأول المدرك أو القائم بعملية الإدراك في حين أن الشخص الثاني هو المدرك، ويحتوي هذا التعريف على عنصر المخاطرة والتي تحدد بنسبة الربح أو الخسارة المحتملة، ففي المستوى المتدني للمخاطرة فإن الربح المحتمل للفرد سيتجاوز الخسارة المحتملة المدركة، في حين أن الخسارة المحتملة المدركة تتجاوز الربح المحتمل في المستوى العالي للمخاطرة، ومثال ذلك فإن استجابة الجنود لقائدهم للقيام بمحاربة العدو في ظروف من المخاطرة العالية يعني دون شك وجود ثقة عظيمة في هذا القائد ويمكن تفسير هذا المثال من خلال ثقة الجيوش الإسلامية بقادتها أيام الفتوحات الإسلامية .

في حين يرى جامسون " gamson " أن الثقة هي " احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو المجموعة حتى ولو لم يتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام "، وهذا يدل على ان الوعد او الاتفاق ليس بالضرورة جزءاً من التعريف إذا كان الأمر يتعلق بالثقة في بالتنظيم حيث يمكن الحصول على نتائج مرغوبة دون ممارسة أي تأثير على نظام اتخاذ القرارات التنظيمية. (محمد وعبير ، 2010، 65)

بينما يرى روتر " rotter " أن الثقة " توقعات من أن الفرد أو المجموعة يمكن الاعتماد عليها بناء على الكلمة او الوعد أو البيان المكتوب .

ويعرفها دويتش " deutsch " الاقتناع في أن يجد المرء في الآخر ما يريده وليس ما يخشاه".

ويشير كل من برويت و كارنفال "pruitt. carnevale" " أن الثقة هي "توقع أن يتعاون الطرف الآخر في المستقبل". (أميرة، 2018، ص139)

عرفها الكساسبة بأنها " توقعات الأفراد أو الجماعات بان نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام".

(عزيزة، 2019، ص5)

-ومما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها مجموعة من التوقعات الايجابية التي تحدث عن تفاعل الأفراد مع بعضهم أو مع المنظمة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل.

ثانيا :أهمية الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية التي تدعم المنظمات وتدفعها باتجاه بلوغ الأهداف المنشودة، والتي توجه أفرادها نحو التعاون والمشاركة كما تشجعهم على الاقصاد عن مشاعرهم وأحاسيسهم و أفكارهم، وهي توجه السلوك الفردي و الجماعي ولها الأثر البالغ في التصدي للمشكلات التنظيمية.

كما تعد الثقة التنظيمية عاملا مهما في تحقيق التكامل للمنظمة، ومفتاحا رئيسا متوقعا للسلوك الشخصي، و خصوصا أن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرق مختلفة، لانجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، كما ان الوصول إلى مستويات عالية من الثقة التنظيمية كهدف في الحياة المهنية، ذو أهمية عالية للمنظمة، وذلك من خلال:

-بناء الثقة التنظيمية في الحياة المهنية يعني زيادة الاعتماد على التقييم و الانضباط الذاتي، ما يقلل من التدخلات الحكومية من خلال القوانين و القواعد و التشريعات.

-تؤدي الثقة التنظيمية إلى المزيد من الانضباط الذاتي و الطاعة والاستقلال وتخفيض التدخلات الخارجية وبناء أساس قوي وبناء منظمات اجتماعية و اقتصادية متعاونة قائمة على الثقة.

-عندما يتم تشجيع الثقة التنظيمية تزداد الموظفين متانة وقوة وفاعلية.

(صابر، 2021، ص6)

ثالثا :أساليب بناء الثقة التنظيمية:

- هناك مجموعة من الأساليب نتمكن بواسطتها تحقيق درجة عالية من الثقة و تتمثل في :
- السعي نحو انجاز الأعمال بدقة ، و إظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات و المعاملات و متابعة ظروفهم و مشاكلهم الخاصة .
 - استخدام القوة استخداما ايجابيا و الابتعاد عن استخدام الشخصي لها من قبل القيادات .
 - توفير بالمنظمة البيئة الآمنة المستقرة للموظفين من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة في الترقية و تطبيق النظام على الجميع .
 - الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة ، لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف.
 - أن تعتمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية و أساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين ، و احترام آرائهم و إمكاناتهم ، و الثناء على مجهوداتهم في العمل .
 - أن يتحمل الأفراد المسؤولية الناتجة عن قراراتهم بدلا من افتعال الأعذار للهرب منها.
- و من خلال الأساليب السابقة تستطيع المنظمة أن تبني الثقة، و تحافظ عليها رغم صعوبة ذلك كونه يتطلب مجهودا كبيرا لسبب أن عملية بناء الثقة عملية تراكمية تتطلب جهدا كبيرا ووقتا طويلا.

(نيهال ،2020،ص39)

رابعا :خصائص الثقة التنظيمية:

تبرز خصائص الثقة التنظيمية فيما يلي :

- التفاعل و التعامل الصادق المبني على الصدق و الشفافية.
- تبادل الأفكار ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
- وضوح الأهداف و المهام و الاتفاق عليها مع الالتزام بها.
- ارتفاع الروح المعنوية و الرضا عن العمل.
- الدافع للعمل، والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المتعددة.
- تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها.
- تقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة.
- ان الثقة تؤثر ايجابيا في مستوى الولاء التنظيمي.

(اشرف،2021،ص6)

إن الخصائص الثلاثة للموثوق تتمثل في القدرة والخيرية و الأمانة والاستقامة والتي تبدو أنها تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة. هذا وقد ذهب الى ابعده من ذلك حيث حدد أربعة أبعاد للثقة هي الاهتمام والاعتمادية الكفاءة و الانفتاح وهذه المصطلحات تحددها الجمعية العامة لعلم النفس كما يلي :

-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 لانجاز الأعمال الخيرية أو الأعمال التي لا تضر الآخرين.

-الأمانة: فهي التي تعبر عن الصدق أو الإخلاص، مثل الشعور بالعدالة وان تكون الأفعال متطابقة مع الأقوال. (عبد القادر، 2018، ص 184)

خامسا: أنواع الثقة التنظيمية:

كما اختلف الباحثون في تعريف الثقة كذلك تباينت آرائهم حول أنواع الثقة التنظيمية نجد:

1- الثقة التنظيمية حسب عناصر الثقة في المؤسسة :

-الثقة على مستوى الأفراد: يعتبر وجود الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري سواء كانت العلاقة بين الطبيب ومريضه أو الأستاذ و تلميذه أو الرئيس ومروؤسيه، فقد وجد جيب، أن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات و تصوراته لدوافعه وقيمه وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة، لذلك ذهب بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشاكل، حيث يؤدي انعدام الثقة إلى التضحية بالأفكار الجيدة.

- الثقة على مستوى المجموعات: ولبناء المجموعات هناك نوعان من الثقة:

الثقة التعاقدية: وهي عنصر أساسي لاستمرارية المعلومات بين الأفراد وهذا المفهوم يعود للعالم روتر، حيث يعني به: "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بان العمل الموعد به شفهيًا أو كتابيًا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه"، يعني هذا أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية بين طرفين على الأقل.

وتطورت الثقة التعاقدية من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي تكون المخاطرة اقل في هذا النوع من الثقة، بسبب أن التركيز يكون على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور الدائم .

الثقة المكشوفة: أتى بهذا النوع بهذا النوع سيندر جوارد، تعتبر الثقة المكشوفة عن التوقعات بان الشخص في عملية الاتصالات، حينما يظهر مشاعره و آرائه وقيمه للآخرين، فإنهم سوف يصغون إليه باحترام

و اهتمام، ولا يستخدمون هذه المعلومات للإضرار به، وهناك درجات للمكاشفة تبدأ من درجة الأقل خطرا المتمثلة في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة المتمثلة في وضوح المشاركة الوجدانية و المشاركة الشخصية. ففي حالات العمل الجماعي، حين يمارس القائد سلطته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة، إن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة، وهما:

الصداقة: هي المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية ايجابية في المجموعة، وهذا النوع من المشاركة يراها جلاسر، جزء أساسي يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل فرديا وجماعيا.

المهام: هذه تشمل المشاركة في المعلومات و المشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة و المهام، وهذا النوع من الثقة يطلق عليه بالأمانة.

2- الثقة التنظيمية حسب جوانبها:

تكون أنواع الثقة التنظيمية على أساس جوانبها سواء الشخصية أو غير الشخصية كما يلي:

-**الثقة الشخصية:** ذات جانبيين ثقة في زملاء العمل و غيرهم من الموظفين و تسمى ثقة أفقية، والجانب الثاني الثقة في المشرفين و المديرين وتسمى ثقة عمودية، و تتحقق بتمتع الطرف الموثوق به بصفات الكفاءة والإحسان والنزاهة، وحسب ماير و ديفيز و سيهورمان :

الثقة القائمة على الملامح الشخصية التي تحدث بين طرفي الثقة بناء على طبيعته الشخصية، فيثق كلا الطرفين في بعضهما البعض بغض النظر عما إذا كان هذا الشخص جدير بالثقة أم لا .

-**الثقة غير الشخصية:** والتي تمثل الثقة في هياكل المؤسسة و الإدارة العليا في المؤسسة.

(محبوبة 2021، ص21، 20)

سادسا: أبعاد الثقة التنظيمية:

لقد ارتكزت الدراسات لموضوع الثقة التنظيمية على مجموعة من المؤشرات السلوكية التي تشير إلى وجود الثقة التنظيمية والتي يمكن القول أنها تندرج تحت واحد من الأبعاد الثلاث الأساسية التالية كما تقدم وهي: الثقة في الإدارة، الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل.

1- الثقة في الإدارة :

يشير الباحث يون جيك في مقال له إلى أن الثقة في الإدارة العليا تعكس الأساسية التنظيمية، الاستراتيجيات والبرامج التنظيمية المسطرة و لتكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة لابد أن تعمل على إشباع حاجياتهم ورغباتهم و تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، كما لابد ان تتطابق الأقوال مع أفعال الإدارة وان تكون التوقعات واضحة وتوفير الهيكل التنظيمي المناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام و الفروع.

إذن فان فالثقة في الإدارة بهذا المفهوم ترمز عادة إلى المشاركة في المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، المشاركة في التخطيط و تفويض السلطة و الشعور بالارتياح اتجاه مجمل القرارات التي يمكن إن تتخذها المنظمة.

2- الثقة في المشرف:

يكسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا توافرت فيه مجموعة من الخصائص كالكفاءة والجدارة و الأخلاق و الانفتاح على مرؤوسيه و الاهتمام بمصالحهم الشخصية و تقديم الدعم لهم و العدالة بينهم، وتظهر الثقة في المشرف جليا في الإذعان الطوعي و و الاستماع لأوامر المشرف دون ضغوط أو تهديدات.

وعليه يمكن القول أن الثقة بالمشرف تأتي نتيجة لإدراك طرف معين بان الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقا لواجباته

3- الثقة في زملاء العمل:

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل و الاشتراك في الأفكار و المعلومات و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد العاملين وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف و الغايات المشتركة حيث أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم و التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات و فرق العمل الذين يتمتعون بمهارات تكاملية .

فالثقة بهذا المفهوم هنا قد تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

(خليل وحزمة، 2022، ص39، 38)

سابعا: قواعد الثقة التنظيمية:

هناك العديد من القواعد لابد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه او زعزحته، وفيما يلي أهم هذه القواعد:

-عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:

ليس من الحكمة أن يثق شخص بأناش لا يعرفهم جيوفي دا، انا لم يلاحظهم في سلوكياتهم على مدى الأيام ولا يشتركون معه في ذات الأهداف.

وفي هذا المجال يرى لوهمان بان الثقة بالمجتمع الإنساني التزام أخلاقي، ومع ذلك فان الشخص يجب أن لا يضع الثقة بشكل أعمى بأي شخص ولكن عليه أن يضعها فقط حيثما يتوقع الحصول على المنفعة.

من المعروف في الممارسة انه من الصعب أن يعرف إنسان أكثر من (50) شخصا معرفة جيدة، وهؤلاء بدورهم يمكن لكل واحد معرفة (50) آخرين، وهكذا دواليك، وبناء على ذلك فان المنظمات الكبيرة لا تتعارض مع مبادئ الثقة إذا ما تم تقسيمها إلى جماعات صغيرة.

-محدودية الثقة:

إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها بدرجة التضحية من اجل الوصول إليها. والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج.

-الثقة تتطلب القدرة على التعلم و التكيف:

إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فان الظروف الضرورية للاستقرار والثبات تمثل قدرة على التغيير أيضا. وعليه فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم.

وهذا يلزم الجماعات المتجانسة أن تكون مرنة بشكل كافي للتكيف مع التغيير عندما تتطلب الأوقات أو الظروف أو الجماهير ذلك، وهذا يتطلب أن تبقى جنبا إلى جنب مع التغيير وان تبحث فرص و تقنيات جديدة وان تؤسس ثقافة تعلم حقيقة استجابة للظروف كافة.

وتجدر الإشارة هنا إن اختيار الأفراد في هذه الجماعات و اختيار قادة الجماعات يعد عنصرا حاسما من اجل اختيار الفرد الذي يملك القدرة على تجديد ذاته، ولذلك فان الاختيار و التعيين أصبح مفتاحا لتنظيمات قادرة على التغيير والتكيف. وهذا الأمر يتطلب اهتماما جديا من قبل الإدارة العليا والذي يجب أن لا يفوض لمستويات أدنى في التنظيم.

-الثقة تتطلب الحزم:

إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار الموظفين لديهم القدرة على التكيف و تجديد الذات وثبتت إن الثقة غير موجودة ليس لان العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات، أو لعدم إمكانية

الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب فان مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم، لان الثقة هنا لا تتسجم مع أي وعد بان العمل مدى الحياة، ويتطلب الأمر من الإدارة أن تتصرف دون عاطفة بالتخلي عن خدماتهم.

ونظرا لأهمية الثقة وخطورتها فان بعض المنظمات تميل لتقيد الولاءات الجوهرية لمجموعة صغيرة من الأفراد يطلق عليهم الموثوق بهم.

-حاجة الثقة للتكامل التنظيمي:

إن الوحدات المستقلة المسؤولة عن تحقيق نتائج محددة هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة، ولكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توجد مشاكلها الخاصة. وهذه الوحدات هي تنظيمات داخل المنظمات ومن اجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف المنظمات الصغيرة مع أهداف المنظمات الكبيرة.

كما أن إبراز رؤية ورسالة التنظيم تعد محاولة لإيجاد التكامل كمظلات لتحقيق الجودة الكاملة أو التميز وإذا لم يوجد هذا التكامل فان ذلك سيؤدي إلى حدوث خلل أو مشكلة في المنظمة. ويذكر هنا أن التكامل ليس كافيا وحده بل لابد من دعمه بالنصح و القدوة الحسنة بحيث يوجه القائد طاقاته نحو تعزيز القيم والمعتقدات بكل الوسائل الممكنة.

ومن الجدير بالذكر أن استراتيجية شخصنة المهمة هي استراتيجية خطيرة خاصة في حالة فشل القائد أو زواله من المنظمة، ومع ذلك فان المنظمات المعتمدة على الثقة تحتاج إلى إضفاء الطابع الشخصي على رسالة المنظمة من قبل القادة، فالثقة ليست ولن تكون مفهوم غير شخصي.

-حاجة الثقة للاتصال:

يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا. فالتقنية ذات المستوى العالي لابد ان تكون متوازنة على مستوى عال من الاتصال من اجل بناء منظمات ذات ثقة عالية، ولذلك فان المنظمات بحاجة إلى عقد مزيد من اللقاءات الشخصية التي لاتشكل فرصا للتعارف و مقابلة القادة فقط، ولكنها أيضا لتعزيز أهداف المنظمة ولإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

-الثقة تتطلب تعددية في القادة:

إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية في القادة، فمن الصعب أن يقوم شخص واحد بجميع متطلبات القيادة مهما كان عظيما أو كفوفا.

- تناقض الثقة التنظيمية:

جاء بهذه القاعدة لويس بارنس و التي تتضمن انه من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، وفي الوقت ذاته من السهل بنائها و المحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

وبالرغم أن العديد من المديرين يوافقون على أن الثقة بأية منظمة أكثر أهمية في وظائفها من السلطة أو القوة، إلا انه من الصعب تطويرها و المحافظة عليها.

والجدير بالذكر إن التغيير يتطلب أحيانا التناقض في السلوك التنظيمي، ودون الدخول في التفاصيل فان بعضا من أكثر المفاهيم الإدارية شيوعا قد اعتمدت على التناقض وخير مثال على ذلك ماجاء به دوجلاس ماجريجر في نظرية (X) و نظرية (Y)، ولعل ذلك يلقي الضوء على الدور ير المنظور لتناقض السلوك التنظيمي و الدور الحاسم الذي يلعبه التناقض في السلوك أكثر من الأفعال المبدعة.

(محمد و عبيد، 2010، ص72)

ثامنا: عوامل تحسين و تعزيز الثقة داخل المنظمة:

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين و تعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما:

أ- العوامل التنظيمية :

لما كانت الموارد البشرية ، و الممارسات الإدارية ، و ثقافة المنظمة و هيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة ، حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية و كفاءة نظام تقييم الأداء ، و عملي الممارسات الإدارية و هيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية ، وتحقيق الالتزام التنظيمي ، ورفع مستوى الأداء ، ونجاح الاتصالات و اشتراك العاملين في عملية صنع القرار ، فان عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين و مديريهم و بالتالي يسهل و يساعد على تأسيس الثقة التنظيمية .

ب- العوامل الفردية :

من المعلوم أن عملية تأسيس و تكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال ، الحالة الذهنية و المشاعر ، القيم و الأخلاق .

أن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم ، أما بالنسبة للحالة الذهنية و المشاعر فتبين كيف يمكن للشخص أن يعبر عن مشاعره اتجاه شخص ما و يقيم تجربته 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 و القيم المشتركة المتبادلة ، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد .
(ماجد،2010،ص70)

تاسعا: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية:

توصل إلى إظهار الثقة كترتيب متعدد الأبعاد، وهناك أربعة عوامل تؤثر فيها :

- عامل الشك: وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر و اليقظة في الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.

- عامل اخذ المخاطرة الشخصية: يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية.

- عامل اخذ المخاطرة المالية: يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.

- عامل الأنانية: هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها.

(نسرين،2013،ص21)

الخلاصة:

في الأخير نستخلص أن الثقة التنظيمية لها أهمية بالغة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء و الأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف للإنجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات و التفاعل الإنساني و لها علاقة قوية بالتنبؤ بفعالية المنظمات.

كما أن الثقة عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، و أنها عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل و في تحقيق مصلحة أعضاء المنظمة.



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الطرق المعتمدة و الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية.

1-منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. والذي يعرف بأنه من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث، فهو طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

2-محددات الدراسة:

الحدود المكانية:

أجريت الدراسة في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة

الحدود الزمانية:

تمت الدراسة في الفترة الممتدة من أواخر شهر افريل إلى أواخر شهر ماي، 2023 وقد قمنا خلالها بإجراء الدراسة الميدانية بجميع مراحلها من دراسة استطلاعية استكشافية مبدئية إلى مرحلة توزيع الاستبيان على عينة من الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر، وصولا إلى تفرغ البيانات واستخلاص النتائج التي حصلنا عليها في الأخير من خلال الجانبين النظري والميداني لهذه الدراسة.

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) و الثقة التنظيمية (كمتغير تابع).

3-مجتمع الدراسة وعينتها:

-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 30 أستاذ اداري بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

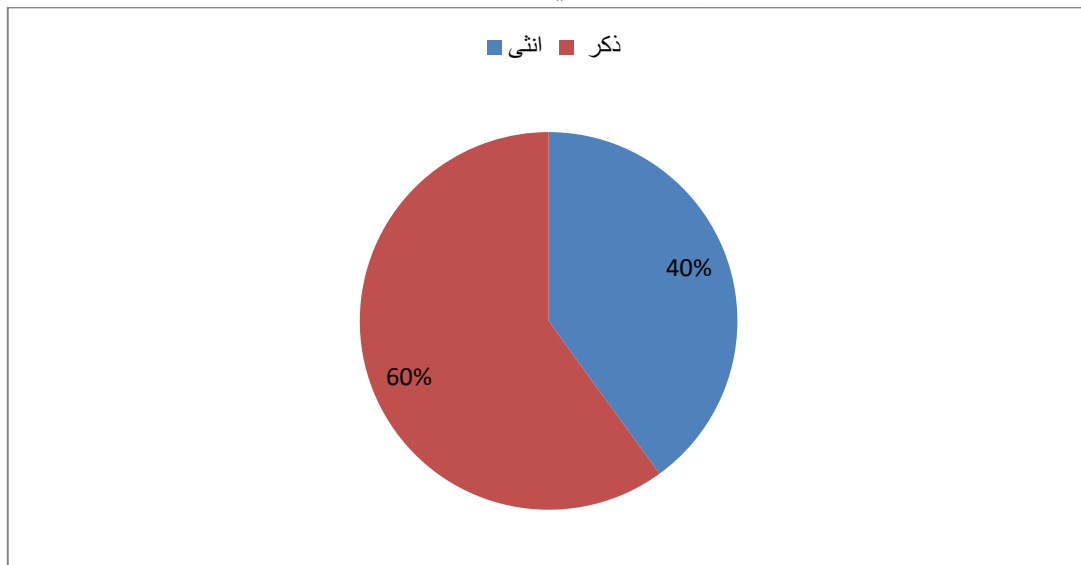
-عينة الدراسة :تتمثل عينة الدراسة في الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، و قد مست الدراسة 29استاذ اداري .

-خصائص العينة:

الجنس :

تتكون العينة المدروسة من 29 فردا بحيث يتضح لنا أن الجنس الغالب على هذه الدراسة هم الذكور بنسبة 60 % ، في المقابل عادلت نسبة الاناث 40% ، كما يوضحه الشكل رقم (1).

الشكل رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

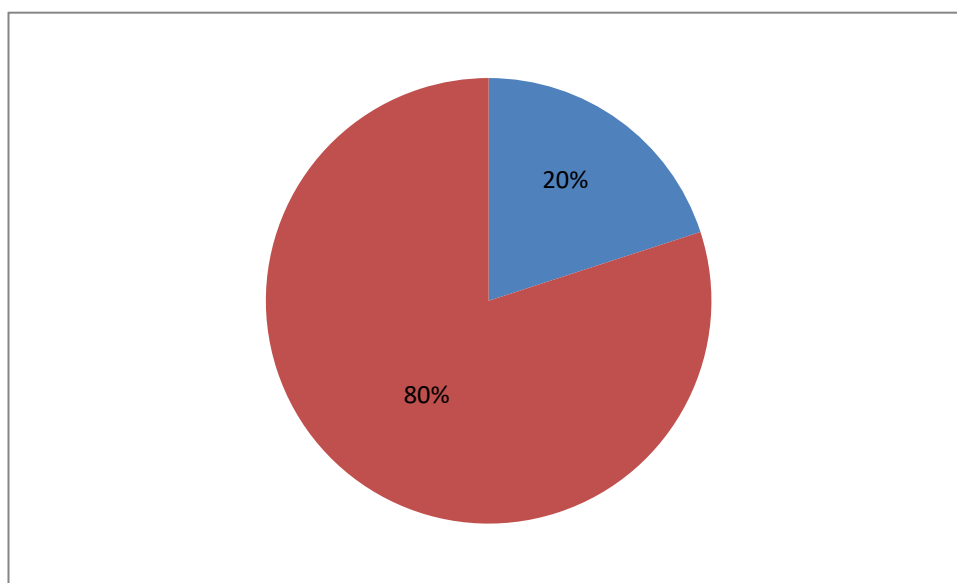


المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

العمر:

تم تقسيم الاساتذة الاداريين إلى ثلاث فئات عمرية حيث نلاحظ انعدام نسبة الاساتذة الإداريين التي تقل اعمارهم عن 30 سنة، و 80% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30 الى 50 سنة، و 20 % من عينة الدراسة هم فئة 50 سنة فما أكثر ، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن الفئة ما بين 30 الى 50 سنة تحتل المرتبة الأولى مقارنة بالأعمار الأخرى، كما هو موضح في الشكل رقم(2) وهذا ما يبين أن معظم هاته الفئة هم من " الشباب " وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على كادر الشباب لشغل الوظائف الإدارية في مختلف المستويات.

الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

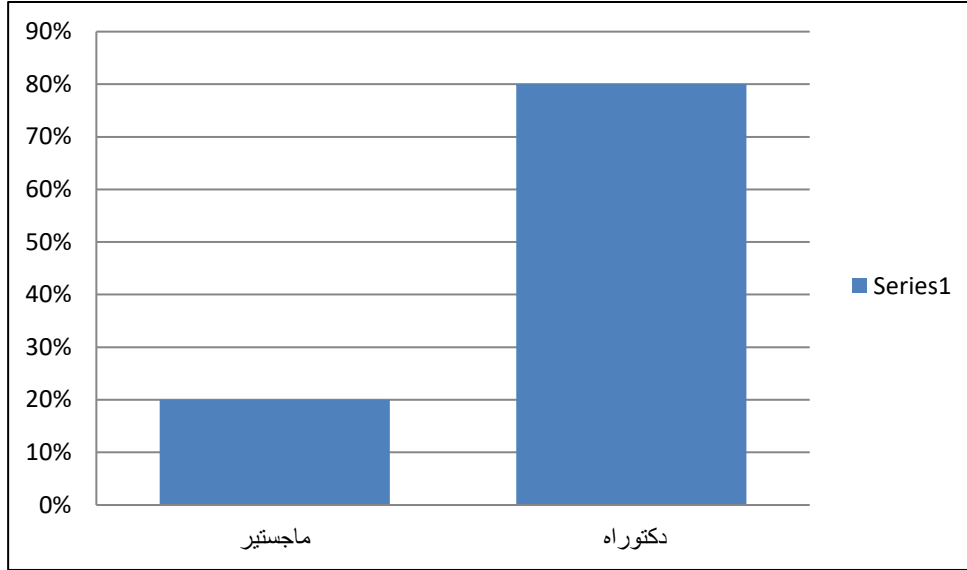


المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

التأهيل العلمي:

يتبين من خلال الشكل رقم (3) أن الاساتذة الاداريين يغلب عليهم من حملة الدكتوراه و الماجستير مع انعدام فئة ليسانس، حيث بلغت نسبة الاساتذة الاداريين ذوي مستوى الماجستير 20 %، كما بلغت نسبة المبحوثين ذو مستوى الدكتوراه 80 % وهذه النسبة الكبيرة ترجع إلى طبيعة المنصب والتي تحتاج إلى مستوى عالي و تأهيل وكفاءة .

الشكل رقم (03):توزيع عينة الدراسة حسب التأهيل العلمي

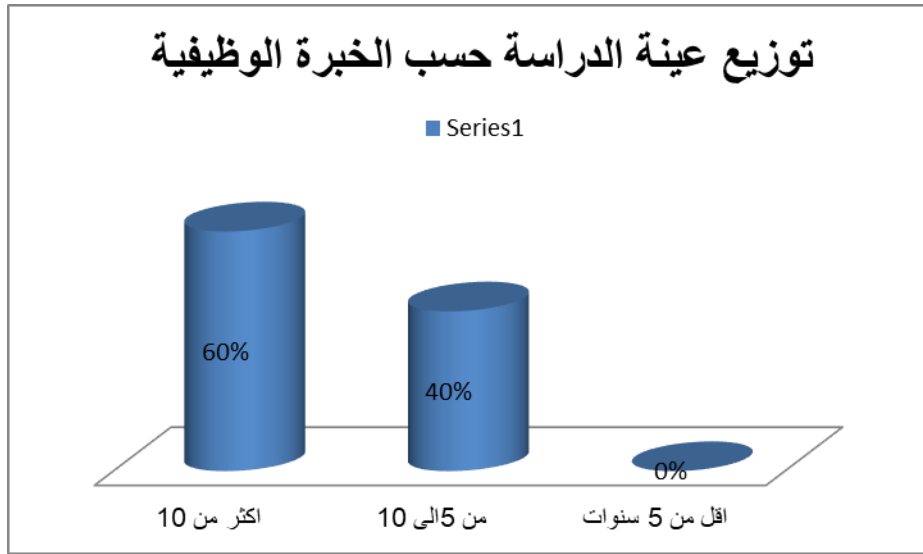


المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

الخبرة الوظيفية:

يبين الشكل رقم (4)، أنه لا يوجد اساتذة اداريين خبرتهم الوظيفة أقل من 05 سنوات ، و 40% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة من 5 الى اقل من 10 سنوات، و 60 % من عينة الدراسة بلغت خبرتهم اكثر من 10 سنوات و هذا يدل على أن أغلب عينة الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية متقاربة، وهذا مؤشر على حفاظ المؤسسة على موظفيها واستقرارهم بوظائفهم و عدم هروبهم من المؤسسة .

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS

5- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: وهو القيادة التحويلية والتي تشمل الأبعاد التالية (التأثير النموذجي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، الحفز الإلهامي).

المتغير التابع: و هو الثقة التنظيمية والذي يشمل الأبعاد التالية (الثقة بالإدارة العليا ، الثقة بالمشرفين ، الثقة بزلاء العمل).

6- طريقة جمع البيانات:

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science) SPSS، و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

2-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية و الالكترونية والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

7- الأدوات المستخدمة في الدراسة :

من أجل اجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على استمارة الاستبيان التي تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، وذلك لمعرفة آرائهم حيث تحتوي الاستمارة على 40 سؤال و تم اعداد الاستمارة على النحو التالي :

- اعداد استبيان من اجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات (انظر الملحق (01)).
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات و الاخذ بتوجيهاته .
- توزيع الاستبيان على معظم افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال فترة 2023/04/12 الى غاية 2023/04/20.

❖ بناء الاستبيان:

صمم الاستبيان بطريقة مبسطة و احتوى على اسئلة واضحة و سهلة(انظر الملحق (01)) ، كما كانت الاجابة على الاسئلة وفق منهاج الاجابات المغلقة و هذا من اجل تسهيل عملية تحليل النتائج، حيث تضمنت الاستمارة على ما يلي :

مقدمة الاستبيان:

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات والابحاث ضرورية في الاستبيان، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للأساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، وتحديد الهدف من الدراسة المتمثل في معرفة دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية .

محتوى الاستبيان:

تم تقسيم الاستبيان الى جزئين كما يلي :

الجزء الاول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة و يحتوي على اربعة فقرات:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.

الجزء الثاني : يتمثل في محورين هما القيادة التحويلية و الثقة التنظيمية وتم تقسيم كل محور الى ابعاد كما يلي:

• المحور الاول : القيادة التحويلية

- البعد الاول: يتعلق بالتأثير المثالي يتكون من 05 فقرات .
- البعد الثاني: يتعلق الاعتبارات الفردية يتكون من 05 فقرات.

- البعد الثالث: يتعلق بالاستثارة الفكرية يتكون من 05 فقرات.
- البعد الرابع : يتعلق بالحفز الالهامي يتكون من 05 فقرات .

• المحور الثاني: الثقة التنظيمية

- البعد الاول : يتعلق بالثقة بالإدارة العليا يتكون من 07 فقرات .
- البعد الثاني: يتعلق بالثقة بالمشرفين يتكون من 07 فقرات.
- البعد الثالث: يتعلق بالثقة بزملاء العمل يتكون من 06 فقرات.

8-صدق و ثبات فقرات الاستبيان :

❖ صدق فقرات الاستبيان :

تم عرض الاستبيان على الاستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين(انظر الملحق (02)). وقد تم الاخذ بملاحظاتهم و توجيهاتهم، وتم كتابة النموذج لهذا الغرض.

❖ ثبات فقرات الاستبيان :

تم اجراء خطوات الثبات على العينة حسب معامل الفا كرونباخ لاجراء اختبار الثبات بمصدقية اسئلة الاستبيان نستخدم معامل الثبات الفا كرونباخ كعامل للثبات، يأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر (00) وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد و الجدول رقم يبين معامل الثبات الفا كرونباخ .

جدول رقم(03) معامل الفا كرونباخ لصدق و ثبات الإستبيان

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
40	.996

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(03) نجد ان معامل الثبات الفا كرونباخ مرتفع و موجب الاشارة (0.996) أي ما يعادل 99.6%، و بالتالي يمكننا القول ان اداة الدراسة تمتاز بثبات و مصداقية مما يعني امكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة و بالتالي امكانية تعميم نتائج الاستبيان على مجتمع الدراسة .

9-المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم تفرغ البيانات و تحليلها من خلال برنامج SPSS الاحصائي وتم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية :

- النسب المئوية للبيانات الشخصية لمعرفة خصائص العينة.
- اختبار الفا كرو نباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لترتيب الابعاد و العبارات لمتغيري الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متغيري الدراسة .
- تحليل معامل الانحدار و البسيط.



الفصل الخامس

عرض و تفسير النتائج

1- عرض نتائج الوصف الاحصائي للأبعاد الاستبيان

- الوصف الاحصائي للأبعاد الاستبيان :

قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات جميع اسئلة الاستبيان حسب كل بعد ، و بناء على قيمة المتوسط الحسابي باستخدام مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول (04) ، نستطيع منه دراسة العلاقة بين المتغيرات .

الجدول رقم (04) مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الوزن
منخفض جدا	1
منخفض	2
متوسط	3
مرتفع	4
مرتفع جدا	5

من إعداد الطالبتين

و لتحديد قيم المتوسط الحسابي ، يتم ذلك من خلال ايجاد المدى كما يلي : المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة (4=5-1) تم قسمة المدى على عدد الفئات (0.8=4/5) و بعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس (0.8 + 1 الحد الأدنى للمقياس=1.8) كما هو موضح في الجدول رقم (05).

جدول رقم(05) : معايير تحديد الاتجاه

الرأي	المدى
منخفض جدا	من 1.00 إلى 1.8
منخفض	من 1.8 إلى 2.6
متوسط	من 2.6 إلى 3.4
مرتفع	من 3.4 إلى 4.2
مرتفع جدا	من 4.2 إلى 5

من إعداد الطالبتين

2- عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع تحديد اتجاه العينة

- تحليل ابعاد محور القيادة التحويلية

جدول رقم (06): تحليل ابعاد محور القيادة التحويلية

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
			أ-التأثير النموذجي (المثالي الكاريزمي)	الرقم
متوسط	0.528	2.72	توحي شخصية المشرف بالالتزام بالمبادئ.	01
متوسط	0.604	2.69	إن التزام المشرف بالقيم جعل الجميع يلتزم بمبادئه في العمل.	02
منخفض	0.677	2.38	يحظى المشرف بالاحترام من قبل الجميع.	03
متوسط	0.484	2.66	يعمل المشرف بجد و يحترم الجميع.	04
منخفض	0.682	2.59	يعتبر المشرف مثالا للتعاؤل.	05
متوسط	0.54637	2.6069	مجموع بعد التأثير النموذجي	
			ب-الاعتبارات الفردية	
منخفض	0.769	2.34	يستمتع المشرف للموظفين.	06
منخفض	0.688	2.52	يحرص المشرف على الاتصال المباشر بكل الموظفين	07
منخفض	0.761	2.31	يراعي المشرف الفروق الفردية بين المرؤوسين و يقدر مجهوداتهم و يعترف بها.	08
منخفض	0.780	2.41	يسعى المشرف على ان يكون لكل فرد دور فعال.	09
منخفض	0.860	2.10	يحاول المشرف التوفيق بين أهداف المنظمة و و الأهداف الشخصية للموظفين.	10
منخفض	0.73505	2.3379	مجموع بعد الاعتبارات الفردية	
			ج-الاستشارة الفكرية	
منخفض	0.688	2.52	يعتبر المشرف الاخطاء تجارب يستفاد منها .	11
منخفض	0.649	2.28	يشجع المشرف على تقديم الآراء المبدعة لحل المشكلات	12
منخفض	0.772	2.10	يعطي المشرف فرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات .	13
منخفض	0.721	2.34	يتيح المشرف للموظفين حرية التعبير عن افكارهم .	14
منخفض	0.688	2.52	يشجع المشرف على مواجهة التحديات لتحقيق الاهداف	15

منخفض	0.65608	2.3517	مجموع بعد الاستشارة الفكرية	
			د-الحفز الالهامي	د
منخفض	0.688	2.52	يشجع المشرف على العمل بروح الفريق .	16
منخفض	0.686	2.45	يحرص المشرف على تبني اهداف المنظمة .	17
منخفض	0.682	2.59	يوصي المشرف على المثابرة للوصول الى الاهداف و مواجهة التحديات .	18
منخفض	0.712	2.31	يحرص المشرف على الاتصال الدائم بين الموظفين .	19
منخفض	0.761	2.31	يبدل المشرف الجهد لتحفيز الموظفين على تحقيق المزيد من النجاح.	20
منخفض	0.66777	2.4345	مجموع بعد الحفز الإلهامي	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

أ-التأثير النموذجي (المثالي الكاريزمي) :

- في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي 2.72 و هو أكبر من 2.6 و أقل من 3.4 ، و الانحراف المعياري يساوي 0.528 ، لذلك تصنف ضمن خيار مقبول ، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة اتجاه شخصية المشرف و التزامها بالمبادئ.
- في الفقرة رقم (02) بلغ المتوسط الحسابي 2.69 و هو أكبر من 2.6 و أقل من 3.4 ، و الانحراف المعياري يساوي 0.604 ، لذلك تصنف ضمن خيار مقبول، و كل ذلك يعكس حيادية افراد العينة اتجاه التزام المشرف بقيمه مما يجعل الجميع يلتزم بمبادئه في العمل.
- في الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي 2.38 وهو اكبر من 1.8 و اقل من 2.6 ، و الانحراف المعياري 0.677 ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، مما يدل على عدم الموافقة على عبارة يحظى المشرف بالإعجاب و الاحترام من قبل الجميع .
- في الفقرة رقم (04) بلغ المتوسط الحسابي 2.66 وهو اكبر من 2.6 و اقل من 3.4 ، و الانحراف المعياري 0.484، لذلك تصنف ضمن خيار مقبول و هذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة اتجاه عبارة يعمل المشرف بجد و يحترم الجميع.
- في الفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي 2.59 وهو اكبر من 1.8 و اقل من 2.6 ، و الانحراف المعياري 0.682، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه عبارة أن المشرف يعتبر مثالا للمثابرة.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التأثير النموذجي (المثالي الكاريزمي) يساوي 2.6069 وهو يساوي 2.6 و اقل من 3.4 و الانحراف المعياري يساوي 0.54637 ،لذلك تصنف ضمن خيار مقبول ،وكل ذلك يعكس حيادية آراء أفراد العينة في مدى التزام المشرف بالمبادئ و القيم مما يجعل الجميع يلتزم بمبادئه في العمل وكذا حيادتهم في كون المشرف هل يعمل بجد و يحترم الجميع و هل يعتبر مثالا للمثابرة ،وكل هذا يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول فقرات بعد التأثير النموذجي.

ب-الاعتبارات الفردية:

- في الفقرة رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي 2.34 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 والانحراف المعياري يساوي 0.769 ،لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ،و كل ذلك يعكس النظرة السالبة لأفراد العينة اتجاه استماع المشرف للموظفين .
- في الفقرة رقم(07) بلغ المتوسط الحسابي 2.52 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.688 ،لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه عبارة يحرص المشرف على الاتصال المباشر بكل الموظفين .
- في الفقرة رقم(08) بلغ المتوسط الحسابي 2.31 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.761،و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ،مما يدل على ان المشرف لا يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين و لا يقدر مجهوداتهم و لا يعترف بها.
- في الفقرة رقم (09) بلغ المتوسط الحسابي 2.41 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.780،لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، و كل ذلك يعكس سلبية افراد العينة اتجاه سعي المشرف على ان يكون لكل فرد دور فعال.
- في الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي 2.10 وهو اكبر من 1.8 و اقل من 2.6 والانحراف المعياري 0.860، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض مما يدل على عدم محاولة المشرف التوفيق بين اهداف المنظمة و الاهداف الشخصية للموظفين.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الاعتبارات الفردية يساوي 2.3379 وهو أكبر من 1.8 و اقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.73505 ،لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، و كل ذلك يعكس سلبية آراء أفراد العينة في كون المشرف يستمع للموظفين ،وكذلك سلبيتهم حول حرص المشرف على الاتصال المباشر بكل الموظفين و يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين و يقدر مجهوداتهم و يعترف بها ،وهل يسعى الى ان يكون لكل فرد دور فعال وان يحاول التوفيق بين اهداف المنظمة و الاهداف الشخصية للموظفين ، و كل هذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة حول فقرات بعد الاعتبارات الفردية.

ج-الاستثارة الفكرية:

- في الفقرة رقم (11) بلغ المتوسط الحسابي 2.52 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.688، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، و كل ذلك يعكس سلبية افراد العينة اتجاه عبارة يعتبر المشرف الاخطاء تجارب يستفاد منها .
- في الفقرة رقم (12) بلغ المتوسط الحسابي 2.28 وهو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري 0.649، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، وهذا يعكس النظرة السالبة لأفراد العينة تجاه تشجيع المشرف على تقديم الآراء المبدعة لحل المشكلات.
- في الفقرة رقم (13) بلغ المتوسط الحسابي 2.10 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.772 ، و كل ذلك يعكس سلبية افراد العينة اتجاه اعطاء المشرف فرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات ،لذلك تصنف ضمن خيار منخفض .
- في الفقرة رقم (14) بلغ المتوسط الحسابي 2.34 وهو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.721 ،لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يدل على سلبية آراء العينة حول اتاحة المشرف للموظفين حرية التعبير عن افكارهم وآرائهم.
- في الفقرة رقم (15) بلغ المتوسط الحسابي 2.52 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.688، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ،و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه تشجيع المشرف للموظفين على مواجهة التحديات لتحقيق الاهداف.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الاستثارة الفكرية يساوي 2.3517 وهو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.65608 ،لذلك تصنف ضمن خيار منخفض و كل ذلك يعكس سلبية آراء أفراد العينة في اعتبار المشرف للأخطاء تجارب يستفاد منها ،وكذلك سلبيتهم حول تشجيع المشرف على تقديم الافكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات ،وهل يعطي المشرف فرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات ،وكذلك يتيح للموظفين حرية التعبير عن افكارهم و آراءهم و تشجيعهم على مواجهة التحديات لتحقيق الاهداف ، و كل هذا يدل على عدم موافقة آراء أفراد العينة حول فقرات بعد الاستثارة الفكرية.

د-الحفز الالهامي:

- في الفقرة رقم (16) بلغ المتوسط الحسابي 2.52 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.688 ،لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، و كل ذلك يعكس سلبية افراد العينة على تشجيع المشرف على العمل بروح الفريق .
- في الفقرة رقم (17) بلغ المتوسط الحسابي 2.45 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.686، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه العبارة

لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، مما يدل على عدم موافقة العينة حول حرص المشرف على تبني اهداف المنظمة.

- في الفقرة رقم (18) بلغ المتوسط الحسابي 2.59 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.682، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، و كل ذلك يعكس عدم موافقة افراد العينة اتجاه توصيات المشرف على المثابرة للوصول للأهداف ومواجهة التحديات .
- في الفقرة رقم (19) بلغ المتوسط الحسابي 2.31 وهو اكبر من 1.8 و اقل من 2.6 و الانحراف المعياري 0.712 ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه عبارة حرص المشرف على الاتصال الدائم بين الموظفين، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض.
- في الفقرة رقم (20) بلغ المتوسط الحسابي 2.31 وهو اكبر من 1.8 و اقل من 2.6 والانحراف المعياري 0.761، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه عبارة يبذل المشرف الجهد لتحفيز الموظفين على تحقيق المزيد من النجاح.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الحفز الإلهامي يساوي 2.4345 وهو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.66777 ، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض وكل ذلك يعكس سلبية آراء أفراد العينة في تشجيع المشرف على العمل بروح الفريق ، وكذلك سلبيتهم حول اثاره المشرف الحماس في الموظفين للرفع من مستوى الاداء و الحرص على تبني اهداف المنظمة من طرف الجميع ، وهل يوصي المشرف على التفاؤل و المثابرة للوصول الى الاهداف و مواجهة التحديات ، وكذلك حرصه على الاتصال الدائم و الفعال بين الموظفين و بذله الجهد لتحفيز الموظفين على تحقيق المزيد من النجاح ، وكل هذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة حول فقرات بعد الحفز الإلهامي.

جدول رقم (07): تحليل فقرات مجال محور القيادة التحويلية ككل

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
جميع فقرات المحور الاول : القيادة التحويلية	2.4328	0.64286	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور القيادة التحويلية يساوي 2.4328 و هو أكبر من 1.8 و أقل من 2.6 و الانحراف المعياري يساوي 0.64286، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يدل على سلبية و عدم موافقة افراد العينة اتجاه ابعاد القيادة التحويلية .

- تحليل ابعاد محور الثقة التنظيمية :

جدول رقم (08): تحليل ابعاد محور الثقة التنظيمية

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
			أ-الثقة بالادارة العليا	أ
منخفض	0.769	2.34	تطبق الادارة وسياسات واضحة و سليمة	01
منخفض	0.772	2.10	تسعى الادارة الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات المناسبة	02
منخفض	0.761	2.31	تقدو الادارة الدعم التنظيمي للموظفين	03
منخفض	0.743	2.14	ادارة المنظمة تتميز بالشفافية	04
منخفض	0.842	2.07	تقدر ادارة المنظمة جهود و اسهامات العمال و تثمنها و تكافئها عليها	05
منخفض	0.805	2.17	تسعى المنظمة الى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين (علاقات)	06
منخفض	0.702	2.28	لدى ادارة المنظمة رؤية استراتيجية واضحة	07
منخفض	0.73492	2.2020	مجموع بعد الثقة بالادارة العليا	
			ب-الثقة بالمشرفين	ب
منخفض	0.769	2.34	يملك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنه من الادارة الفعالة	08
منخفض	0.860	2.10	المشرفون يشجعون العمال على الابداع	09
منخفض	0.819	2.21	خبرتي السابقة جعلتني اثق بمشرفي	10
منخفض	0.778	1.97	يتبع المشرفون الاسلوب العلمي في ادارة الصراع و مواجهة المشكلات	11
منخفض	0.738	2.48	يمكن ان اعتمد على مشرفي في الحصول على المساعدة اذا واجهتني صعوبات في العمل	12
منخفض	0.805	2.17	يهتم المشرفون باحتياجات العمال و انشغالاتهم .	13
منخفض	0.842	2.07	ارى ان افعال و ممارسات المشرفون تطابق وعودهم	14
منخفض	0.76004	2.1921	مجموع بعد الثقة بالمشرفين	
			ج-الثقة بزلاء العمل	ج
منخفض	0.806	2.31	يحرص معظم زملائي على اداء مهامهم بإخلاص و فعالية	15

16	يقدم زملائي العون و المساعدة لي	2.48	0.738	منخفض
17	يتصرف معظم زملائي وفق قيم اخلاقية سليمة	2.48	0.688	منخفض
18	يملك زملائي الخبرات التي تضيف قيمة للعمل	2.48	0.688	منخفض
19	يشجع زملائي العمل الجماعي	2.34	0.69	منخفض
20	يقدم زملائي النصح لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك	2.55	0.632	منخفض
مجموع بعد الثقة بزملاء العمل		2.4425	0.69190	منخفض

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

أ- الثقة بالإدارة العليا :

- في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي 2.34 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري يساوي 0.769، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه تطبيق الإدارة سياسات واضحة و سليمة .
- في الفقرة رقم (02) بلغ المتوسط الحسابي 2.10 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 والانحراف المعياري يساوي 0.772، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يدل على سلبية آراء العينة حول عبارة تسعى الإدارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- في الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي 2.31 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 والانحراف المعياري يساوي 0.761، لذلك تصنف العبارة ضمن خيار منخفض، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين.
- في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 2.14 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري يساوي 0.743، لذلك تصنف العبارة ضمن خيار منخفض، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه إدارة المنظمة تتميز بالشفافية.
- في الفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي 2.07 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري يساوي 0.42، لذلك تصنف العبارة ضمن خيار منخفض ، مما يدل على سلبية آراء العينة اتجاه تقدر إدارة المنظمة جهود و إسهامات العمال و تثمنها .
- في الفقرة رقم (06) بلغ المتوسط الحسابي 2.17 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري يساوي 0.805، لذلك تصنف العبارة ضمن خيار منخفض، و ذلك يعكس النظرة السلبية لافراد العينة حول المنظمة تسعى الى توفير مناخ اجتماعي (علاقات)

- في الفقرة رقم (07) بلغ المتوسط الحسابي 2.28 وهو اقل من 2.6 واكبر من 1.8 والانحراف المعياري يساوي 0.702، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، و كل ذلك يعكس سلبية افراد العينة حول عبارة تملك إدارة المنظمة رؤية إستراتيجية واضحة.

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الثقة بالإدارة العليا يساوي 2.2020 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.73492، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، وكل ذلك يعكس سلبية أفراد العينة اتجاه تطبيق الإدارة سياسات واضحة و تسعى الإدارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالإضافة إلى تقدم الإدارة الدعم التنظيمي للموظفين ،كذلك هل تتميز إدارة المنظمة بالشفافية ، و تقدر إدارة المنظمة جهود و إسهامات العمال و تثمنها ، كذلك هل تسعى المنظمة إلى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين ، و حول لدى إدارة المنظمة رؤية إستراتيجية واضحة، وكل هذا يبين تشتت آراء أفراد العينة حول فقرات بعد الثقة بالإدارة العليا .

ب-الثقة بالمشرفين :

- في الفقرة رقم (08) بلغ المتوسط الحسابي 2.34 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.769 ،لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يدل على سلبية آراء العينة اتجاه يمتلك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة .
- في الفقرة رقم (09) بلغ المتوسط الحسابي 2.10 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.860 ، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، مما يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه المشرفون يشجعون العمال على الإبداع .
- في الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي 2.21 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.819، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يعكس سلبية آراء أفراد العينة اتجاه خبرتي السابقة جعلتني أثق بمشرفي .
- في الفقرة رقم (11) بلغ المتوسط الحسابي 1.97 و هو اكبر من 1.8 و اقل من 2.6 و الانحراف المعياري 0.778، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض جدا ، مما يعكس النظرة السلبية جدا لأفراد العينة اتجاه يتبع المشرفون الأسلوب العلمي في إدارة الصراع و مواجهة المشكلات .
- في الفقرة رقم (12) بلغ المتوسط الحسابي 2.48 و هو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري يساوي 0.738 ، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض، مما يدل على سلبية آراء العينة اتجاه يمكن أن اعتمد على مشرفي في الحصول على المساعدة .

- في الفقرة رقم (13) المتوسط الحسابي 2.17 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري يساوي 0.805 لذلك تصنف العينة ضمن خيار منخفض، مما يعكس سلبية أفراد العينة اتجاه يهتم لا المشرفون باحتياجات العمال و انشغالاتهم .
- في الفقرة رقم (14) بلغ المتوسط الحسابي 2.07 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري يساوي 0.842، لذلك تصنف العينة ضمن خيار منخفض ، مما يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه عبارة لا أرى أن أفعال و ممارسات المشرفون تطابق وعودهم.

يتبين لنا في جميع فقرات بعد الثقة بالمشرفين ان المتوسط الحسابي بلغ 2.4425 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.69190 ، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه يمتلك المشرف الخبرات اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة، و هل المشرفون يشجعون العمال على الإبداع ، و هل خبرتي السابقة جعلتني أثق بـمشرفي ، كذلك يتبع المشرفون الأسلوب العلمي في إدارة الصراع و مواجهة المشكلات ، و هل يمكن أن اعتمد على مشرفي في الحصول على المساعدة إذا واجهت صعوبات في العمل، و يهتم المشرفون بانشغالات العمال ، كذلك هل أفعال و ممارسات المشرفون تطابق وعودهم.

ج- الثقة بزملاء العمل

- في الفقرة رقم (15) بلغ المتوسط الحسابي 2.31 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.806 ، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يدل على سلبية آراء العينة حول عبارة يحرص معظم زملائي على أداء مهامهم بإخلاص و فعالية.
- في الفقرة رقم (16) بلغ المتوسط الحسابي 2.48 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري يساوي 0.738، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يعكس سلبية أفراد العينة اتجاه يقدم زملائي العون و المساعدة لي .
- في الفقرة رقم (17) و رقم (18) بلغ المتوسط الحسابي 2.48 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.688، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة حول عبارتي يتصرف معظم زملائي وفق قيم أخلاقية سليمة و يمتلك زملائي الخبرات التي تضيق قيمة للعمل .
- في الفقرة رقم (19) بلغ المتوسط الحسابي 2.34 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.69، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يدل على سلبية آراء العينة اتجاه عبارة يشجع زملائي العمل الجماعي .

- في الفقرة رقم (20) بلغ المتوسط الحسابي 2.55 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.632، لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة حول عبارة يقدم زملائي النصح لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك .

يتضح لنا من خلال مجموع بعد الثقة بزملاء العمل ان المتوسط الحسابي بلغ 2.4425 وهو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري 0.69190 لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يدل على سلبية آراء العينة حول هل يحرص معظم زملائي على أداء مهامهم بإخلاص و فعالية ، كذلك يقدم زملائي العون و المساعدة لي ، و هل يتصرف معظم زملائي وفق قيم أخلاقية، كذلك يمتلك زملائي الخبرات التي تضيف قيمة للعمل ، و يشجع زملائي العمل الجماعي ،بالإضافة إلى هل يقدم زملائي النصح لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك .

جدول رقم (09): تحليل فقرات مجال محور الثقة التنظيمية ككل

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
منخفض	0.71894	2.2707	جميع فقرات المحور الثاني : الثقة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور القيادة التحويلية يساوي 2.2707 و هو اقل من 2.6 و اكبر من 1.8 و الانحراف المعياري يساوي 0.71894 لذلك تصنف ضمن خيار منخفض ، مما يدل على سلبية آراء العينة اتجاه أبعاد الثقة التنظيمية.

3- مناقشة فرضيات الدراسة

ا- مناقشة الفرضية الرئيسية:

-الفرضية المحورية الرئيسية " (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

و لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية و المتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية، قام الباحث بهذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول رقم (10)

جدول رقم(10):معامل إرتباط بيرسون بين محور القيادة التحويلية و محور الثقة التنظيمية

	القيادة التحويلية	الثقة التنظيمية
معامل الارتباط بيرسون القيادة التحويلية	1	.984
مستوى الدلالة		.000
معامل الارتباط بيرسون الثقة التنظيمية	.984	1
مستوى الدلالة	.000	

المصدر : مستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول رقم(10) ، أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.984 اي 98.4%، مما يدل على انه يوجد علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية و الثقة التنظيمية هذا يؤكد انه كلما زاد الاهتمام بالقيادة التحويلية و ممارستها ممارسة صحيحة زاد مستوى الثقة لدى الاساتذة الاداريين و كسر الحواجز الذي تعيق التواصل بالإدارة العليا و كذلك تواصلهم بمشرفيهم و بزملائهم في العمل.

ب-مناقشة الفرضية الاولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير النموذجي و الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لانحدار الثقة التنظيمية كمتغير تابع و معامل التأثير النموذجي كمتغير مستقل، و نتائج الدراسة مبينة حسب الجداول التحليلية التالية:

الجدول رقم (11) تحليل التباين الاحادي ANOVA لنموذج الانحدار

المصدر	مجموع المربعات Sum of squares	درجات الحرية Degrees.F	متوسط المربعات Mean.S	F	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	12,657	1	12,657	188,280	0,000
البواقي	1,815	27	0,067		
المجموع	14,473	28			

المتغير المستقل : التأثير النموذجي ، المتغير التابع : الثقة التنظيمية

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب برنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول تحليل التباين ANOVA، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في التأثير النموذجي و الثقة التنظيمية كمتغير تابع ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و F تساوي 188.280 ، ومنه فالنموذج دال احصائيا.

الجدول رقم (12) : جدول معامل التحديد لأثر التأثير النموذجي في تحقيق الثقة التنظيمية

النموذج 1	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل R Square Adjusted	الخطأ المعياري للتقدير Std error-estmt
	0,935	0,875	0,870	0,25928

المتغير المستقل : التأثير النموذجي

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ومنه حسب الجدول رقم (12) بلغت قيمة معامل التحديد R Square بين المتغير التابع و المستقل 87.5%، و بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R.squared Adjusted 0,870 أي 87% ، بمعنى أن 87% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الثقة التنظيمية) تعزى أو تعود إلى المتغير المستقل (التأثير النموذجي)، و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، وهي نسبة تفسيرية عالية و قوية لتفسير الحادث المتغير في الثقة التنظيمية نتيجة تغير الحادث في بعد التأثير النموذجي لمحور القيادة التحويلية ، و منه يمكن نفي صحة الفرضية الاولى .

الجدول رقم (13): أثر معاملات إنحدار التأثير النموذجي في تحقيق الثقة التنظيمية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعيارى	B	
0,001	-3,927		0,239	-,937	الثابت
0,000	13,722	0,935	0,090	1,231	التأثير النموذجي

المتغير التابع: الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) يبين لنا معاملات الانحدار ، حيث بلغت قيمة B الغير معيارية للتأثير النموذجي ب1,231 ، وبلغت قيمة Beta 0,935، وهذا يرى الباحث بنفي صحة الفرضية كون التأثير النموذجي يؤثر بشكل "قوي" في تحقيق الثقة التنظيمية ، أما القيمة الاحتمالية ككل بلغت 0.00، فكلما كان المشرف يعمل بجد و يحترم الجميع و يلتزم بالبادئ و الاخلاق العالية و كذلك حسن توزيعه للمهام كل حسب اختصاصه يجعل الجميع يلتزم بمبادئه العمل و يبدع كل موظف في مجاله و بالتالي زيادة نسبة الثقة لديهم سواء اتجابه و اتجاه زملائهم و اتجاه الإدارة العليا.

ج-مناقشة الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لانحدار الثقة التنظيمية كمتغير تابع و معامل الاعتبارات الفردية كمتغير مستقل، و نتائج الدراسة مبينة حسب الجداول التحليلية التالية:

الجدول رقم (14) تحليل التباين الاحادي ANOVA لنموذج الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات Mean.S	درجات الحرية Degrees.F	مجموع المربعات Sum of squares	المصدر
0,000	1231,724	14 ,162	1	14 ,162	الانحدار
		0,011	27	0,310	البواقي
			28	14,473	المجموع

المتغير المستقل : الاعتبارات الفردية ، المتغير التابع : الثقة التنظيمية

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب برنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول تحليل التباين ANOVA، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الاعتبارات الفردية و الثقة التنظيمية كمتغير تابع ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و F تساوي 1231,724، ومنه فالنموذج دال احصائيا.

الجدول رقم (15) :جدول معامل التحديد لأثر الاعتبارات الفردية في تحقيق الثقة التنظيمية

الخطأ المعياري للتقدير Std error-estmt	معامل التحديد المعدل R Square Adjusted	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج 1
0, 10723	0, 978	0,979	0, 989	

المتغير المستقل : الاعتبارات الفردية

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ومنه حسب الجدول رقم (15) بلغت قيمة معامل التحديد R Square بين المتغير التابع و المستقل 97.9%، و بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R.squared Adjusted 0, 978 أي 97.8% ، بمعنى أن 97.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الثقة التنظيمية) تعزي أو تعود إلى المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية)، و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، وهي نسبة تفسيرية عالية و قوية لتفسير الحادث المتغير في الثقة التنظيمية نتيجة تغير الحادث في بعد الاعتبارات الفردية لمحور القيادة التحويلية ، و منه يمكن نفي صحة الفرضية الثانية .

الجدول رقم (16):أثر معاملات إنحدار الاعتبارات الفردية في تحقيق الثقة التنظيمية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,899	0,128		0,067	0,009	الثابت
0,000	35,096	0,989	0,028	0,968	الاعتبارات الفردية

المتغير التابع:الثقة التنظيمية

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (16) يبين لنا معاملات الانحدار ، حيث بلغت قيمة B الغير معيارية للاعتبارات الفردية ب0,968 ، وبلغت قيمة Beta 0,989 ، ولهذا يرى الباحث بنفي صحة الفرضية كون الاعتبارات الفردية تؤثر بشكل "قوي" في تحقيق الثقة التنظيمية ، أما القيمة الاحتمالية ككل بلغت 0.000 ، أي انه كلما كان المشرف يستمع للموظفين و يهتم بمشاعرهم و احتياجاتهم و يحرص على الاتصال المباشر بهم و كذلك يراعي الفروق الفردية بينهم و يقدر مجهوداتهم و يعترف بها كلما زادت الثقة به و بالإدارة و بالزملاء لديهم .

د-مناقشة الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و الثقة التنظيمية لدى لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لانحدار الثقة التنظيمية كمتغير تابع و معامل الاستثارة الفكرية كمتغير مستقل، و نتائج الدراسة مبينة حسب الجداول التحليلية التالية:

الجدول رقم (17) تحليل التباين الاحادي ANOVA لنموذج الانحدار

المصدر	مجموع المربعات Sum of squares	درجات الحرية Degrees.F	متوسط المربعات Mean.S	F	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	13,912	1	13,912	670,317	0,000
البواقي	0, 560	27	0,021		
المجموع	14,473	28			

المتغير المستقل : الاستثارة الفكرية ، المتغير التابع : الثقة التنظيمية

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب برنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول تحليل التباين ANOVA، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الاستثارة الفكرية و الثقة التنظيمية كمتغير تابع معادلة الانحدار ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و F تساوي 670,317، ومنه فالنموذج دال احصائياً.

الجدول رقم (18): جدول معامل التحديد لأثر الاستثارة الفكرية في تحقيق الثقة التنظيمية

النموذج 1	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل R Square Adjusted	الخطأ المعياري للتقدير Std error-estmt
	0 , 980	0, 961	0, 960	0, 14406

المتغير المستقل : الاستثارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

ومنه حسب الجدول رقم (18) بلغت قيمة معامل التحديد R Square بين المتغير التابع و المستقل 96.1%، و بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R.squared Adjusted 0, 960 أي 96% ، بمعنى أن 96% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الثقة التنظيمية) تعزى أو تعود إلى المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية)، و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، وهي نسبة تفسيرية عالية و قوية لتفسير الحادث المتغير في الثقة التنظيمية نتيجة تغير الحادث في بعد الاستثارة الفكرية لمحور القيادة التحويلية ، و منه يمكن نفي صحة الفرضية الثانية .

الجدول رقم (19):أثر معاملات انحدار الاستثارة الفكرية في تحقيق الثقة التنظيمية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	-,256	0,101		-2,530	0,018
الاستثارة الفكرية	1,074	0,041	0,980	25,890	0,000

المتغير التابع:الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (19) يبين لنا معاملات الانحدار ، حيث بلغت قيمة B الغير معيارية للاستثارة الفكرية ب1,074 ، وبلغت قيمة Beta 0,980، و لهذا يرى الباحث بنفي صحة الفرضية كون الاستثارة الفكرية تؤثر بشكل "قوي" في تحقيق الثقة التنظيمية ، أما القيمة الاحتمالية ككل بلغت 0.000 ، فكلما شجع

المشرف الاساتذة الاداريين في كلية العلوم الانسانية بجامعة محمد خيضر بسكرة على تقديم الافكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات و اعطائهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات و حرية التعبير عن افكارهم و آرائهم كما كان مستوى الثقة التنظيمية لديهم عالي.

هـ-مناقشة الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي و الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لانحدار الثقة التنظيمية كمتغير تابع و معامل الحفز الإلهامي كمتغير مستقل، و نتائج الدراسة مبينة حسب الجداول التحليلية التالية.

الجدول رقم (20) تحليل التباين الاحادي ANOVA لنموذج الانحدار

المصدر	مجموع المربعات Sum of squares	درجات الحرية Degrees.F	متوسط المربعات Mean.S	F	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	13,639	1	13, 639	441,523	0,000
البواقي	0, 834	27	0, 031		
المجموع	14,473	28			

المتغير المستقل : الحفز الإلهامي ، المتغير التابع : الثقة التنظيمية

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب برنامج spss

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول تحليل التباين ANOVA، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الحفز الإلهامي و الثقة التنظيمية كمتغير تابع معادلة الانحدار، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و F تساوي 441,523، ومنه فالنموذج دال احصائياً.

الجدول رقم (21): جدول معامل التحديد لأثر الحفز الإلهامي في تحقيق الثقة التنظيمية

الخطأ المعياري للتقدير Std error-estmt	معامل التحديد المعدل R Square Adjusted	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج 1
0, 17575	0, 940	0, 942	0 , 971	

المتغير المستقل : الحفز الإلهامي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ومنه حسب الجدول رقم (21) بلغت قيمة معامل التحديد R Square بين المتغير التابع و المستقل 2. 94. % و بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R.square Adjusted 0, 940 أي 94% ، بمعنى أن 94% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الثقة التنظيمية) تعزي أو تعود إلى المتغير المستقل (الحفز الإلهامي)، و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، وهي نسبة تفسيرية عالية و قوية لتفسير الحادث المتغير في الثقة التنظيمية نتيجة تغير الحادث في بعد الحفز الإلهامي لمحور القيادة التحويلية ، و منه يمكن نفي صحة الفرضية الرابعة .

الجدول رقم (22):أثر معاملات انحدار الحفز الإلهامي في تحقيق الثقة التنظيمية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0, 038	-2, 183		0, 125	-,274	الثابت
0,000	21,012	0, 971	0, 050	1,045	الحفز الإلهامي

المتغير التابع:الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (22) يبين لنا معاملات الانحدار ، حيث بلغت قيمة B الغير معيارية للاستثارة الفكرية ب1,045 ، وبلغت قيمة Beta 0, 971، و لهذا يرى الباحث بنفي صحة الفرضية كون الحفز الالهامي يؤثر بشكل "قوي" في تحقيق الثقة التنظيمية ، أما القيمة الاحتمالية ككل بلغت 0.000 ، فكلما شجع المشرف على العمل بروح الفريق و اثاره الحماس و التفاؤل و المثابرة في الموظفين كلما ارتفع مستوى الاداء و تحقيق النجاح و التطور في المنظمة و بالتالي ارتفاع نسبة الثقة التنظيمية لديهم .

و-الاستنتاج العام للدراسة:

بعد تحليلنا و تفسيرنا للفرضيات المطروحة في دراستنا من خلال هذا الفصل و بعد المعالجة الاحصائية توصلنا الى الاجابة على تساؤلاتنا ،حيث كانت اجابة الفرضية الرئيسية تؤكد على وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية و الثقة التنظيمية التي لم تعد اختيارية بل اصبحت ضرورية للحفاظ على المنظمة و تطويرها في ظل التطورات الكبيرة التي تشهدها البيئة الخارجية في جميع المجالات ،وما تمثله القيادة التحويلية من توجيه لسلوكيات الموظفين و تكوين آرائهم و توجيههم و ايمانهم بأهداف التنظيم ،وهذا يجبر المنظمات اليوم على التركيز عليها و الحرص عليها .

النتائج:

اتضح لنا من خلال دراستنا أن دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة مرتبط بعناصر و مواصفات سلوكية و معرفية، وان هذا المفهوم هو أكثر المفاهيم القيادية للتغيير في المنظمات ونجاحها ، و بلوغها للأهداف المنشودة

ومن خلال ما سبق توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ التأكد من نفي صحة الفرضية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الثقة التنظيمية، كما كشفتها نتيجة الدراسة حيث بلغت نسبة التأثير المثالي بالثقة التنظيمية %87 و الباقي تفسره عوامل أخرى .
- ✓ التأكد من نفي صحة الفرضية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الثقة التنظيمية ،حيث كشفت نتيجة الدراسة بلوغ نسبة الاعتبارات الفردية بالثقة التنظيمية %97.8 و الباقي تعزى لعوامل أخرى .
- ✓ التأكد من نفي صحة الفرضية الثالثة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية و الثقة التنظيمية ، كما كشفتها نتائج الدراسة حيث بلغت نسبة الاستثارة الفكرية بالثقة التنظيمية %96 و الباقي تفسره عوامل أخرى.
- ✓ التأكد من نفي صحة الفرضية الرابعة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي و الثقة التنظيمية ، حيث كشفت نتيجة الدراسة بلوغ نسبة من الحفز الإلهامي بالثقة التنظيمية %94 و الباقي يعزى إلى عوامل أخرى .

الاقتراحات :

- تولي القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة و تطوير قدرتها على المنافسة .
 - الاهتمام بترسيخ أبعاد القيادة التحويلية وقيمها ، والعمل على رفع مستوى الثقة من خلال اعتماد المشرفين على الاتصال الدائم بالمرؤوسين و فتح المجال لطرح أفكارهم ووجهات نظرهم و مناقشتها.
 - الاعتماد على الكاريزما و التأثير النموذجي للقائد من اجل بناء ثقة فعلى قادة المنظمة المدروسة تعزيز الثقة و ذلك بتنفيذ الأبعاد الأخرى .
 - اهتمام القائد بمشاركة المرؤوسين اهتماماتهم الشخصية و المهنية هذا يعزز الثقة فيما بينهم.
 - أهمية تبني الثقة التنظيمية في المنظمة لأنها تعتبر احد الركائز الأساسية التي تدعم المنظمات و تدفعها باتجاه بلوغ الأهداف المنشودة، و التي توجه أفرادها نحو التعاون و المشاركة.
- من خلال ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ، تقترح الباحثتين اجراء الدراسات التالية:

- دراسة اثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية في المؤسسات.
- دراسة ابعاد القيادة التحويلية و اثرها على المنظمات .
- دراسة القيادة التحويلية و علاقتها بالأبداع التنظيمي .
- دراسة الثقة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي .



الخاتمة

خاتمة:

واخيرا اتضح لنا ان القيادة التحويلية تعتبر نمط من أنماط القيادة الفعالة التي أصبح تبنيها في المنظمات الحديثة ضرورة لتأثيرها الايجابي على سلوك العاملين و العمل على ترسيخها بأبعادها و تعزيز الثقة و ضمان التفاعل و التبادل المشترك بين جميع الأطراف، كما تعتبر مفتاح رئيسي للتحكم في باقي المتغيرات التنظيمية ، وان المنظمات التي تربطها علاقات و معدلات ثقة عالية تكون أكثر نجاحا و تكيفا و إبداعا من تلك المنظمات التي تنعدم بها الثقة لان وجودها تدعم و تدفع باتجاه بلوغ الأهداف المنشودة ، و التي توجه أفرادها نحو التعاون و المشاركة و لها الأثر البالغ في التصدي للمشكلات التنظيمية.

ومن خلال دراستنا استطعنا تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة، فالقيادة التحويلية تتحقق بوجود أبعادها الأربعة مما يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية التي لها دور كبير في نجاح العلاقات و استمرارها بين كل من الرؤساء و المرؤوسين فعند توفرها يمنح الموظفين شعور بالراحة و الرغبة و القدرة على العمل و هذا يحتاج إلى الدعم من طرف الجميع (الإدارة العليا، المشرفين، الموظفين) و تبني السياسات و الممارسات المناسبة لها.

كما أن الثقة تساهم في تحسين العلاقات المتبادلة و قدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة و هذا ما يسعى إليه القائد التحويلي أن يلهم أتباعه ومنحهم الروح المعنوية و التوجيه بطريقة تتضمن مصالحهم ومصالح المنظمة، كما أنهم فقط القادرون على رسم المسارات اللازمة للمنظمات الناجحة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أثير بنت سالم الفتوح، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية و الانسانية جامعة حفر الباطن المجلد 02، العدد 15، السعودية 2022.
- احمد رياض احمد عواد، القيادة التحويلية و علاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث ، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين 2012 .
- احمد صادق محمد الرقب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصادية العلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر غزة، فلسطين 2010.
- اشرف ذياب ابو سلطان، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التبادلية و علاقتها بالثقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين فيها، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة بجامعة الأقصى غزة، فلسطين 2021.
- الشيخ خليل و حمزة معمري، الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية ،المجلد 14، العدد 02،ادرار، الجزائر 2021.
- الهام إسماعيل حسونة، القيادة التحويلية و علاقتها بالأداء التنظيمي، مذكرة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة، فلسطين 2016.
- اماني عبد العاطي عمر الشيخ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي بالمصارفة التجارية بولاية الخرطوم، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان 2017.
- أميرة احمد الزهيري احمد شعبان، اثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات ، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر و التوزيع ، مصر 2018.
- جمال لخذاري، القيادة التحويلية و علاقتها بأداء الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاجتماع المنظمات و المناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي،الجزائر 2017.

- حسين وليد حسن، ناسو صالح سعيد، توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي ، مجلة الكلية الإسلامية، النجف الاشرف، المجلد 01، العدد 40
- حفصة خمقاني، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر 2020.
- خولة الشايب ، ممارسات التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم و بالقيادة التحويلية لدى مديريهم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر 2018.
- دوح التيجاني ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر 2020
- رائد علي حسن الزهور، القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية و تعليم الخليل و علاقتها بالصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين 2021.
- رحمة عبد العزيز، القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر 2022.
- سعيدة ضيف، القيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر 2019.
- سليم عبد ربه، زكريا عبد الله، حسن عياد على، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، مجلة المختار للعلوم الإنسانية ،كلية الآداب جامعة عمر مختار، المجلد 1، العدد 2022، 40.
- شهد خالد سليمان العزايزة، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية و علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الأقصى غزة، فلسطين 2020.

- صابر جمعة صابر خليفة، الثقة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الداخلية و الأمن الوطني و علاقتها بجودة الأداء المؤسسي فيها ، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين2021.
- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2016.
- صياحي الاخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2019.
- عبد القادر بن برطال ، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي المجلد 09، العدد02، الاغواط2018.
- عبير حمود الفاعوري و محمد مفضي الكساسبة، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى،عمان2009.
- عزيزة ظافر محمد القرني ، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن و علاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، مجلة كلية التربية المجلد 35، العدد04، السعودية 2019.
- فداء عماد عموري، القيادة التحويلية و علاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء و رؤساء الأقسام، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين 2020.
- فضيلة سلمان داود، النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد السابع، العدد20،العراق 2012.
- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية و الابداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،الطبعة الاولى،القاهرة2015.
- ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقة التنظيمية ، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية غزة، فلسطين 2010.

-محبوبة بن شهرة، قياس مستوى الثقة التنظيمية و أثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة زيان عاشور الجلفة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر 2021 .

-ميرفت ربحي سعيد الحسيني، واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، عمادة الدراسات العليا جامعة القدس ،فلسطين2016.

-نسرین غانم عبد الله ابو شاويش، محددات الثقة التنظيمية و آثارها،دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين2013.

-نيهال سليم الحلبي ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة و علاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2020.

-هدى حسن يحيى العلفي، مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، دار إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع الطبعة الاولى ،القاهرة2014.



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الملحق (01): الاستبيان المتبع في الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد خيضر بسكرة-قطب شتمة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
الموضوع:

دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و

الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة

سيدي المحترم...سيدتي المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر بعنوان دور القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين -
دراسة ميدانية

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى
العاملين ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث
أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من
عوامل نجاحها، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

- لبشافي نهلة

- سديرة فاطمة الزهراء

الأستاذ:

د/جوادي يوسف

السنة الجامعية: 2023/2022

البيانات الشخصية.

يرجى بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

أنثى

ذكر

1-الجنس:

من 30 إلى اقل من 50 سنة

اقل من 30 سنة

2-العمر:

من 50 سنة فأكثر

ماجستير

ليسانس

دكتوراه

3-المؤهل العلمي:

من 5 إلى اقل من 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

4-سنوات الخبرة:

أكبر من 10 سنوات

اولا :القيادة التحويلية

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الترقيم	العبارات	موافق 3	محايد 2	غير موافق 1
	البعد الاول: التأثير النمونجي (المثالي الكاريزمي)			
1	توحي شخصية المشرف بالثقة و الالتزام بالمبادئ و الاخلاق العالية.			
2	إن التزام المشرف بالقيم جعل الجميع يلتزم بمبادئه في العمل.			
3	يحظى المشرف بالإعجاب و الاحترام من قبل الجميع .			
4	يعمل المشرف بجد و يحترم الجميع.			
5	يعتبر المشرف مثالا للتفائل و المثابرة.			
	البعد الثاني: الاعتبارات الفردية .			
6	يستمع المشرف للموظفين و يهتم بمشاعرهم و احتياجاتهم .			
7	يحرص المشرف على الاتصال المباشر بكل الموظفين .			
8	يراعي المشرف الفروق الفردية بين المرؤوسين و يقدر مجهوداتهم و يعترف بها.			
9	يسعى المشرف على ان يكون لكل فرد دور فعال.			
10	يحاول المشرف التوفيق بين أهداف المنظمة و و الأهداف الشخصية للموظفين.			
	البعد الثالث :الاستثارة الفكرية.			
11	يعتبر المشرف الاخطاء تجارب يستفاد منها.			
12	يشجع المشرف على تقديم الافكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات.			
13	يعطي المشرف فرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات.			
14	يتيح المشرف للموظفين حرية التعبير عن أفكارهم و آرائهم.			
15	يشجع المشرف على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.			
	البعد الرابع :الحفز الإلهامي.			
16	يشجع المشرف على العمل بروح الفريق.			
16	يثير المشرف الحماس في الموظفين للرفع من مستوى الأداء.			
17	يحرص المشرف على تبني أهداف المنظمة من طرف الجميع.			
18	يوصي المشرف على التفائل و المثابرة للوصول إلى الأهداف و مواجهة التحديات .			

قائمة الملاحق

			يحرص المشرف على الاتصال الدائم و الفعال بين الموظفين	19
			يبدل المشرف الجهد لتحفيز الموظفين على تحقيق المزيد من النجاح.	20

ثانيا :الثقة التنظيمية

الرجاء وضع إشارة (×) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

التقييم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا			
1	تطبق الإدارة اجراءات و سياسات سليمة و واضحة.			
2	تسعى الادارة الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات المناسبة .			
3	تقدم الادارة الدعم التنظيمي للموظفين .			
4	ادارة المنظمة تتميز بالشفافية و النزاهة و العدالة.			
5	تقدر ادارة المنظمة جهود و اسهامات العمال وتثمنها و تكافئهم عليها.			
6	تسعى المنظمة إلى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين (علاقات).			
7	لدى إدارة المنظمة رؤية استراتيجية و واضحة.			
	البعد الثاني: الثقة بالمشرفين			
1	يملك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنه من الإدارة الفعالة .			
2	المشرفون يشجعون العمال على الابداع و الابتكار و التجديد.			
3	خبرتي السابقة جعلتني اثق بمشرفي .			
4	يتبع المشرفون الاسلوب العلمي في إدارة الصراع و مواجهة المشكلات .			
5	يمكن أن اعتمد على مشرفي في الحصول على المساعدة إذا واجهتني صعوبات في العمل.			
6	يهتم المشرفون باحتياجات العمال و رغباتهم و انشغالهم.			
7	أرى أن افعال و ممارسات المشرفون تطابق أقوالهم و وعودهم.			
	البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل			
1	يحرص معظم زملائي على أداء مهامهم بإخلاص و تقاني و			

قائمة الملاحق

			فعالية.	
			يقدم زملائي العون و المساعدة لي.	2
			يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ و قيم أخلاقية سليمة.	3
			يمتلك زملائي الخبرات و المهارات و القدرات التي تضيف قيمة للعمل.	4
			يشجع زملائي العمل الجماعي و روح الفريق .	5
			يقدم زملائي النصح و المشورة لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك.	6

الملحق(02):قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	المحكم
بروفيسور	عيسى قبجوب
	نبيل حليلو
	ساعد شفيق