

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير

- البيض -

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير معهد

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية.

**الموضوع:**

## دور القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة: المركز العقاري - برينينة

إشراف الأستاذة:

د/ موفق سهام.

من إعداد الطالبين:

- بن زاهية احمد
- فوايق مختار

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/15

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. قوادرية ريحة	أستاذ محاضر	المركز الجامعي نور البشير	رئيسا
د. موفق سهام	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا ومقررا
د. إلياس الهناني فراح	أستاذ محاضر	المركز الجامعي نور البشير	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021م-2022م

# الإهداء

إلى والداي الكريمين حفظهما الله، اللذان نمراني  
بدعواتهما واهتمامهما وسمرا الليالي من أجلي حتى تيسر  
لي إتمام هذه الدراسة، وصاحبها الفضل بعد الله عز وجل  
فيما وصلت إليه. إلى كل من علمني حرفا، وأخذ بيدي  
في سبيل تحصيل العلم والمعرفة.

# شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أحاننا على إنجاز هذا العمل، وبسر لنا أمرنا وأمدنا بالصبر والعزيمة، ومصدقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" نتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى:

الأستاذة المشرفة "موفق سهام" لما بذلت من وقت وجهد خلال إشرافها وتوجيهها ونصحها القيم لنا في كل مراحل إنجاز هذا العمل.

كما يسعدنا التعبير عن تقديرنا العميق إلى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي نور البشير البيض.

## المخلص:

هدفت الدراسة الى قياس أثر أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في ( القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية) على الثقة التنظيمية للمؤسسة، ولقد اختبرت الدراسة بالمركز العقاري بريزينة، وطبقت على عينة مكونة من (38) عاملا.

كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما اختبرت الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال العديد من الاساليب الاحصائية منها : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. V20)، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من أبرزها وجود أثر معنوي للقيادة الإدارية بأبعادها على الثقة التنظيمية لموظفي المركز العقاري، وبناء على نتائج الدراسة ، تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها تثمين نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية. القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية.

## Summary:

The study aimed to measure the effect of the dimensions of administrative leadership represented in (strategic leadership, transformational leadership, reciprocal leadership, participatory leadership) on the organizational trust of the institution.

The study also used the questionnaire as a main tool for data collection, and tested the main and subsidiary hypotheses through many statistical methods, including: arithmetic mean, standard deviation, multiple regression analysis.

After analyzing the data using the statistical program (SPSS. V20), the study reached a number of results, the most prominent of which is the presence of a significant effect of the administrative leadership in its dimensions on the organizational confidence of the staff of the real estate center, and based on the results of the study, many recommendations were made that would value the results of the study

**Keywords:** administrative leadership, organizational trust. Strategic leadership, transformational leadership, transactional leadership, participatory leadership.

# مقدمة عامة

لقد حظيت ظاهرة القيادة عموماً والإدارية خصوصاً باهتمام العديد من الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ القدم وعبر مختلف العصور، مروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف.

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرک أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية، فمن خلال هذا نجد أن أسلوب القيادة الإدارية يعمل على تطوير المؤسسة، واستمراريتها من خلال التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وتأثيره على سلوك العاملين، وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم، وبهذا فإن القيادة الإدارية هي مجموعة من الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين، كما أن القائد يلعب دوراً كبيراً في خلق وتعزيز روح التعاون، وتعمل السلوكيات الفعالة والإيجابية التي يتحلى بها القائد على زرع روح الثقة داخل المنظمة.

ومن ناحية أخرى تعد الثقة في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، ويحظى خلقها في المؤسسات باهتمام كبير، نظراً لتأثيرها الإيجابي المباشر على سلوك الأفراد والعاملين، فهي تحقق قدراً أكبر من الاستقرار العاطفي للعاملين في المنظمة، إلا أن انخفاض الثقة في المنظمة، يؤدي إلى اختفاء القيم والدوافع لدى الآخرين والعكس صحيح.

### ❖ إشكالية الدراسة

يعتبر العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل وتوجيه العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من جهة، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من جهة أخرى. ومن أبرز المتغيرات المؤثرة على العنصر البشري نجد ما يعرف بالثقة التنظيمية.

إن الثقة التنظيمية في الوقت الراهن تعد من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، فتحتاج المنظمات إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات، الأمر الذي أضحي معه وجود حد معين من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم، بحيث تعتبر عنصراً أساسياً في بناء العلاقات الإنسانية، وأنه ليس هناك من متغير يؤثر على السلوك الشخصي والجماعي مثل الثقة.

إن بناء الثقة في جو ديمقراطي داخل المنظمة يعمل على زرعها بين العاملين، ويعتبر هذا المجال من الثقة في المقام الأول من أهم المسائل داخل المنظمة، حيث تلعب دوراً مهماً في السيطرة على سلوك الأفراد وحتى الجماعات، ومن ناحية أخرى تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً في بناء الثقة، بحيث تكون جديرة بثقة العاملين من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين.

## مقدمة عامة

ومن بين العوامل المساعدة على خلق وتعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين داخل المنظمة نجد القيادة التي يُنظر إليها على أنها عملية يتم عن طريقها اثاره اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيههم في الاتجاه المرغوب، فنجاح القائد مرتبط أساساً على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، و تتمثل مهمة القائد في تسهيل مسار الأتباع نحو الهدف الجماعي، عن طريق إزالة العقبات ونشر الحماس باستخدام النمط القيادي الذي يظهر اهتماماً بحاجات الأتباع ورفاهيتهم ويخلق جواً يولد الاحترام المتبادل ، مما يقوي ثقة العاملين بمنظمتهم.

إن القيادة الإدارية من بين الأساليب التي تقوم على منح وتفويض صلاحيات أوسع للعاملين واختيار أنسبهم لتحمل المسؤولية والعمل على تدريبهم وتوجيههم وتطوير معارفهم وتعزيز قدراتهم وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم، حيث أن ثقة الفرد العامل في الأشخاص الذين يحيطون به في مكان عمله تعد مصدراً أساسياً في جعل العمل أكثر ديناميكية وفعالية وتقود للسلوك البناء، وعامل حيوي للتعاون وفي تحقيق العمل الإبداعي في المنظمة.

وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الاشكالية التالية: ما هو دور القيادة الإدارية في

**خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري - بريزينة - ؟**

**تساؤلات الدراسة:** ولقد قادتنا اشكالية الدراسة الى التساؤلات التالية:

❑ ما هو دور القيادة الاستراتيجية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة؟

❑ ما هو دور القيادة التحويلية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة-؟

❑ ما هو دور القيادة التبادلية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة-؟

❑ ما هو دور القيادة التشاركية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة-؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

بعد التطرق للدراسات السابقة قمنا بوضع نموذج للدراسة، وصياغة فرضيات للإجابة على التساؤلات، وسيتم اختبار هذه الفرضيات لاحقاً في الفصل التطبيقي.

➤ **الفرضية الرئيسية:** وتنص على انه:

• يوجد تأثير معنوي للقيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة- عند مستوى الدلالة 0.05.

➤ **الفرضية الفرعية:** تمخضت عن الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية صيغت كالتالي:

1- يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة- عند مستوى الدلالة 0.05.

## مقدمة عامة

2- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأمالك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة- عند مستوى الدلالة 0.05.

3- يوجد تأثير معنوي للقيادة التبادلية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأمالك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة- عند مستوى الدلالة 0.05.

4- يوجد تأثير معنوي للقيادة التشاركية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري لأمالك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة- عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ أسباب اختيار الموضوع: دفعنا لاختيار الموضوع الاسباب التالية:

✓ يندرج موضوع " دور القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين " ضمن تخصصي الدراسي " علوم التسيير، إدارة مالية".

✓ قابلية الموضوع للدراسة والبحث.

✓ الموضوع ذو صلة بالمشكلات التي تواجه التنظيمات سيما الاقتصادية والاجتماعية منها.

❖ أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة لما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة في الآتي:

▪ الربط بين متغيرين هامين هما القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، ثم محاولة التعرف على العلاقة بينهما على المستوى النظري، وإسقاطها على الجانب العملي من خلال دراسة ميدانية في المركز العقاري/بريزينة .البيض.

▪ يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تحسين أداء المنظمات بإظهار دور القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين، والذي يمكنها من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف.

▪ يُؤمل أن تُقدم هذه الدراسة اقتراحات لمسيرتي المركز العقاري لبناء ثقة تنظيمية يكون لها الأثر الفعال في الوسط التنظيمي.

▪ إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة على عينات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات.

▪ الخروج بجملة من الاستنتاجات التي تساهم في تعزيز الأنماط القيادية الأكثر تأثيرا في الثقة التنظيمية، بما يساهم في تطوير عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

❖ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق المساعي التالية:

• تشخيص مستوى القيادة الإدارية بالمؤسسة المدروسة.

• تشخيص أكثر الأنماط القيادية سيادة بالمؤسسة المدروسة

• تشخيص مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة المدروسة.

• توضيح طبيعة ونوع التأثير بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية للمؤسسة المدروسة إجمالا وعلى مستوى الأبعاد.

## مقدمة عامة

- الخروج بجملته من الاستنتاجات والتوصيات من خلال تبني نمط معين من القيادة الإدارية لدعم فرص تحقيق الثقة التنظيمية.

### ❖ حدود الدراسة

والتي تتمثل فيما يلي:

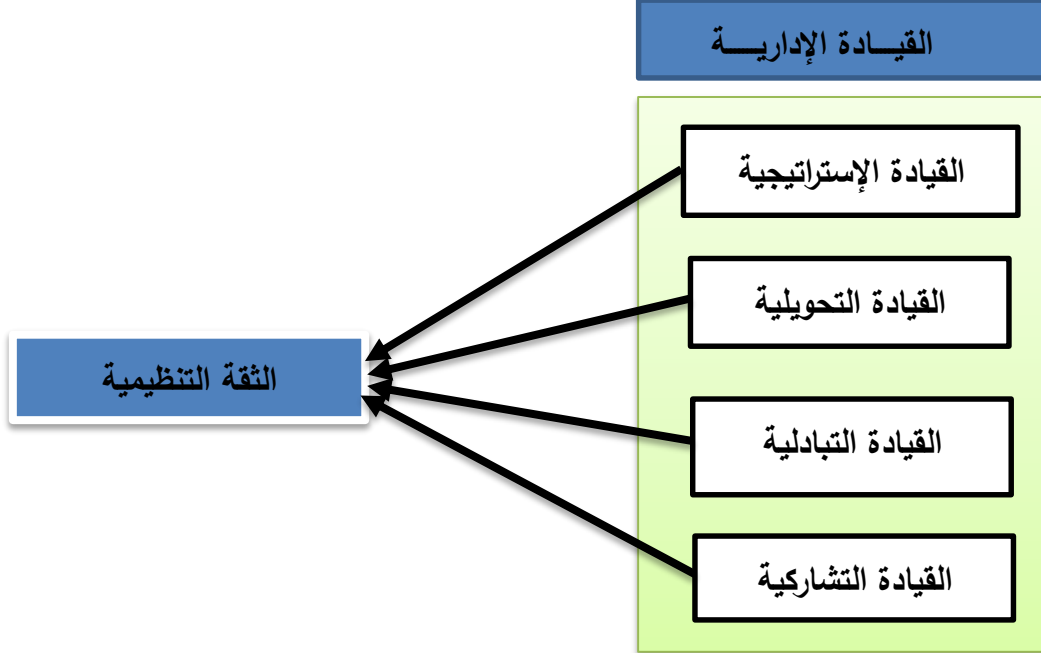
- الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع موظفي المركز العقاري/ بريزينة.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين المتغيرين: القيادة الإدارية والثقة التنظيمية.
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية على مستوى المركز العقاري/ بريزينة - ولاية البيض.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية

2022/2021

### ❖ النموذج الافتراضي للدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة ، تم وضع نموذج افتراضي للدراسة، يضم متغيرات الدراسة ، القيادة الإدارية المتمثلة في المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة المشاركة)، وعلاقتها بالثقة التنظيمية المتمثلة في المتغير التابع، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (01): يمثل النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### 1-الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية:

دراسة محسن أبو معمر وصفية سليمان(2009) بعنوان: "درجة ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها - بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية -قسم الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية -غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة مكونة من (27) فقرة، وكذلك سؤال مفتوح في النهاية حول سبل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية. وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: صدق الحكمين وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكد من ثباتها بطريقتين: طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من(265) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للعام الدراسي(2009/2008) وقد استجاب منهم(263) بنسبة (98.8%).

ولمعالجة البيانات احصائياً تم استخدام: برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، معامل ارتباط بيرسون، التجزئة النصفية، معامل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، اختبار(ت) لعينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي،وقد توصلت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: وجود درجة ممارسة القيادات الإدارية في محل الدراسة متوسطة، حيث بلغت نسبة الإجابة على الاستبانة بشكل عام (60.57%).

وبناءً على النتائج سالفة الذكر يوصي الباحث بما يلي: ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض، وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية، فلا يقبل الموظف أن يتحمل مسؤوليات إضافية في غياب الحوافز، ففي هذه الحالة يتساوى الموظف الكفو بالموظف الكسول الذي يفتقر للقيام بأي مبادرة.. ضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والذي ينمي الحافز الذاتي للموظف، ويعمل على ايجاد أفكار جديدة ويطبّقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.

▪ دراسة زنود يونس والعاقر محمد(2017) بعنوان: "أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي-دراسة حالة بمدينة أملاك الدولة لولاية بومرداس"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي بمدينة أملاك الدولة لولاية بومرداس، من خلال معرفة النمط القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي في المديرية وأثر كل من الانتماء إلى السلك وشغل منصب نوعي ومكان العمل على النمط القيادي والرضا الوظيفي، وقد حدد مجتمع الدراسة بعينة مكونة من (50) موظف، ولإتمام الدراسة أعدنا استبانة مكونة من قسمين : القسم الأول معلومات شخصية والثاني ضم محورين، محور حول أنماط القيادة وأبعادها ومحور حول الرضا الوظيفي وأبعاده، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يقيس ثبات الاتساق الداخلي للاختبارات.

## مقدمة عامة

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي: نمطي القيادة الديمقراطي والتحويلي هما النمطان الأكثر توافراً في المديرية، بحيث نمط القيادة الديمقراطي هو السائد ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة التحويلي يليه نمط القيادة الحر بنسبة متوسطة وأخيراً نمط القيادة الأوتوقراطي بنسبة قليلة، الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ذا مستوى متوسط .

كما قدم الباحثان جملة من التوصيات من أهمها: تنمية أنماط القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية والاهتمام أكثر بنظام الأجور الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، ضرورة الابتعاد عن كل السلوكيات التي تعبر عن السيطرة والارغام وكذلك تلك التي تنتسب إلى اللامبالاة، العمل على الإفادة من البحوث والدراسات المتعلقة بأنماط القيادة وتعميمها على كافة القيادات.

### 2-الدراسات السابقة حول الثقة التنظيمية:

▪ دراسة محمد جودت(2014) بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية في جامعة الأزهر -غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين هناك و يبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة واستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (125) استبانة بنسبة (73.5%)، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

▪ دراسة م. سندس رضوي خوين(2015) بعنوان: "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة المشروبات الغازية، وتم التطبيق على عينة عشوائية مكونة من (60) فرداً عاملاً ضمن المستوى التنفيذي الإداري، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية للحصول على البيانات الأولية، بعد معالجتها احصائياً. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير إيجابي لمتغير الثقة التنظيمية بأبعاده المشتركة في تحقيق الالتزام لدى الافراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، لا توجد علاقة إيجابية لبعده الثقة في المشرفين في تحقيق الالتزام.

كما خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بُعداً استراتيجياً.

## مقدمة عامة

▪ دراسة أ. عبيد الرشدي و د. كايد سلامة (2015) بعنوان: "درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، وقد اختبرت عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة، بما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، وكان عدد عينة الدراسة النهائية (335) عضو هيئة تدريس موزعين على الجامعات الحكومية والخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما استبانة الثقة التنظيمية بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة، واستبانة الدافعية من (26) فقرة، وتم التحقق من الصدق والثبات لأداتي الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: درجة الثقة التنظيمية في الجامعات الكويتية جاءت مرتفعة وكذلك درجة الدافعية، وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة احصائياً بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الخاصة والحكومية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: المحافظة على هذه المستويات المرتفعة للثقة التنظيمية والدافعية من خلال الاستمرار في الخطط الجامعية الحالية وتحديثها بشكل مستمر.

### ❖ موقع الدراسة الحالية

1- اهتمت دراستنا بتقديم تصور حول دور القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين.

2- تناولت دراستنا موضوع القيادة الإدارية والثقة التنظيمية بشكل عام ومفصل بينما تناولت أغلب الدراسات الأخرى الموضوعين بشكل جزئي.

3- تطرقت الدراسات السابقة إلى كل متغير من القيادة الإدارية والثقة التنظيمية مع متغيرات أخرى كالالتزام والثقافة التنظيمية، بينما قدمت دراستنا الربط بين هذين المتغيرين من خلال مساهمة القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية.

### ❖ منهج الدراسة

من أجل الإلمام بكل جوانب الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، وحتى تحقق الدراسة الأهداف المرجوة منها، ومن أجل معالجة اشكالياتها وفرضياتها، لابد من اختبار المنهج المناسب، ومن هذا المنطلق اعتمدنا على المنهج الوصفي لمعالجة الجانب النظري من الدراسة، وذلك بالإطلاع على مجموعة من الكتب والمقالات والأطروحات، والاستفادة منها في خدمة الموضوع، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، لمعرفة مدى التوافق بين ما جاء في الإطار النظري وأرض الواقع.

### ❖ هيكل الدراسة

نظراً لطبيعة الموضوع ومتطلباته، واحتراماً للتقسيم المنهجي، فقد تم تقسيم الدراسة الى قسمين:  
أولاً: الجانب النظري: وصفي لمختلف المفاهيم بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من البحوث والمراجع وهو مقسم إلى فصلين:

☒ الفصل الأول: تحت عنوان "القيادة الإدارية" وانصب اهتمامنا فيه على ثلاث مباحث، أولها تناول ماهية القيادة الإدارية، حيث قدمنا مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها ثم خصائصها وأهميتها. كمبحث ثان حاولنا إبراز مهارات ومبادئ ومصادر ثم وظائف القيادة الإدارية، في حين خصص المبحث الثالث لإظهار نظريات وأنماط القيادة الإدارية ثم العوامل المؤثرة في هذه القيادة. وفي الأخير خلاصة الفصل.

☒ الفصل الثاني: تحت عنوان "الثقة التنظيمية" تطرقنا فيه من خلال المبحث الأول إلى ماهية الثقة التنظيمية حيث قمنا بإبراز نشأة الثقة التنظيمية وتطورها ومفهومها، ثم خصائص الثقة التنظيمية وأهميتها. كمبحث ثان حاولنا إبراز أنواع وعناصر وقياس الثقة التنظيمية كما تطرقنا إلى أبعادها ومستوياتها، لنختم الفصل بمبحث ثالث يبرز قواعد الثقة التنظيمية وبنائها ومحدداتها ومخاطرها، وفي الأخير خلاصة الفصل.

ثانياً: الجانب التطبيقي: تكون من فصل واحد بعنوان " دور القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية بالمركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري-بريزينة-" بحيث تجزأ الفصل إلى ثلاث مباحث، فتطرق المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريفها ونشأتها وهيكلها التنظيمي. كمبحث ثان تناولنا منهجية الدراسة من مجتمع الدراسة ومجتمعها وعينتها وأدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، ثم اختتمنا الفصل بمبحث ثالث جاء فيه اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وعرض نتائج تقييم متغيراتها ثم نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### ❖ المصطلحات الإجرائية للدراسة

- القيادة الإدارية: السلوكيات التي تعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، فالقائد هنا يتحلى بشخصية اجتماعية مقبولة من طرف جميع أعضاء المنظمة، فمن خلال هذا السلوك يركز القائد على تشجيع وتحفيز الموظفين، إذ يقوم بشرح المهام للموظفين والاستماع إلى وجهات نظرهم ومساعدتهم في اتخاذ القرارات بأنفسهم، ويزيد من الثقة بالنفس ويقلل من الانزعاج من أجل زيادة احتمالات تحقيق النتائج ورفع درجة جودتها.
- الثقة التنظيمية: إيمان الفرد بقدرات الفرد الآخر وإمكانياته واستعداداته والتعاون معه بأمانة وصدق، وعبرة عن مجموعة من التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد العاملين تجاه منظماتهم التي يعملون بها والمرتبطة بالممارسات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالمعايير الأخلاقية العامة التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للقيادة الإدارية

**تمهيد:**

لقد أصبحت الموارد البشرية هي القوة القادرة على الخلق والعطاء من خلال استثمار هذه الطاقات وصناعة القيادات الإدارية، والتي تعتبر سمة العصر الحالي والشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى إلى حجز مكانتها في عالم الأعمال، فكثيرا ما يكون إخفاق المنظمات راجعا لافتقادها قيادة ذات كفاءة عالية، لأن نمط السلوك القيادي يؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الأفراد ورضاهم.

فقد شغلت ظاهرة القيادة الكثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة ، وكذا المختصين في الموارد البشرية، سواء من حيث الأساليب القيادية و علاقة ذلك ببعض المتغيرات ، أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة و الوصول إلى نماذج فعالة لها ، نظرا للأهمية التي تقوم عليها القيادة، و التي تفرض على شاغليها مسؤولية عظيمة، لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها، ومن خلال قدرة القائد الإداري على إثارة اهتمام مرؤوسيه و دفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم.

فالقيادة تعتبر من بين أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى اختلاف نوعها، فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة، وإشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق والتي يستطيع بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم، ومهما اختلف نوع القيادة إلا أنها كلها تنصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في مرؤوسيه، وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

سوف نتطرق في هاذ الفصل إلى:

**المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية**

**المبحث الثاني: مهارات، مبادئ، مصادر ووظائف القيادة الإدارية.**

**المبحث الثالث: نظريات، أنماط والعوامل المؤثرة في القيادة الإدارية**

### المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود للحصول عليها، وهذه الأهداف ليست فردية أو متصلة بفرد معين بل متصلة بالنشاط والجماعة والمؤسسة، ومن ثم يجب أن يكون هنالك من يعمل على قيادة الجماعة سعياً لتحقيق الأهداف، حيث يتوقف نجاح الإدارة على القيادة.، وذلك لأن القائد يلعب دور هام في تحديد الأهداف ورسم الطرق وتحديد الوسائل المحققة لها.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف القيادة الإدارية ومن هذه التعريفات:<sup>2</sup>

تعرف القيادة الإدارية على انها " دفع أعضاء المنظمة لإنجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة".

كما تعرف أيضا بنها " هي توجيه لأنشطة الجماعة بغرض انجاز أهداف المنظمة". إضافة الى ذلك ينظر الى القيادة على انها" استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين، وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد او موقعه داخل المنظمة".

كما تعرف بأنها: " القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

فالقيادة الإدارية تعني مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، كما يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه أو الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه، لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، أي ان القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه وتتكون عملية القيادة الإدارية من أربعة مراحل تستخدم عملية التأثير هي:<sup>3</sup>

- \* **مرحلة توزيع المهام:** وتشمل نشاطات التخطيط والتوجيه للتعليمات.
- \* **مرحلة التنفيذ:** وتشمل نشاطات التوجيه والرقابة والتعويض وتدعيم أداء المرؤوسين.
- \* **مرحلة التقويم:** وتشمل رقابة وتقويم العمل.
- \* **مرحلة التحفيز:** وتشمل تقديم المكافآت والمعلومات المرتردة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المحددة والمخططة لها.

1 - عبد المنعم كمال، الصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال (دراسة ميدانية - بنك فيصل الاسلامي السوداني)، مذكرة ماسجستير، تخصص إدارة أعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017م، ص11.

2 - المرجع نفسه، ص11.

3 - عبد المنعم كمال، الصادق محمد نور، مرجع سابق، ص11-12.

القيادة الإدارية تتمثل في مجموعة من الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة، قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم، وعلاقاتهم مع الآخرين، وتطوير أداءهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: قدرة التأثير على المرؤوسين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة، في إطار ظروف أو مواقف معينة، وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد. ومن هذا نستنتج أن أهم متطلبات القيادة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

☒ القائد بموهبته ومهاراته القيادية.

☒ التابعين: أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

☒ الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.

**المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية**

القيادة الإدارية عملية تنشأ في ظل وجود جماعة ضمن إطار المنظمة التي تضم هذه الجماعة لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الإدارية تقوم على عدة عناصر رئيسية لا بد من توفرها، وأشار إليها معظم الباحثين على أنها كالتالي:<sup>3</sup>

أ. **وجود جماعة من الناس:** أي وجود وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل، أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم. ويتضح ذلك من خلال دعامتين هما:

✓ أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يستجيبوا ويعملوا كجماعة.

✓ أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً.

ولا بد هنا من الإشارة إلى كيفية تعامل القائد مع هذه الجماعة ومدى انعكاس هذا التعامل سلباً أو إيجابياً على عملية القيادة بذمتها، فالتعامل مع هذه الجماعة يتأثر بنوع العلاقة القائمة بينهم وبين قائدهم، إذ أن هناك عاملاً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر في قبولهم أو رفضهم للموقف القيادي.

1 - عبد المنعم كمال، الصادق محمد نور، مرجع سابق، ص12  
2 - عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي بوكالة أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2016، ص12.  
3 - سعيد بن عبد الله وعياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية بكلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م، ص14-16.

ب. موقف القائد:

بما أن القيادة معنية في المقام الأول بالتأثير في الآخرين بهدف توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين، فهي إذاً عملية لا تتم في فراغ، إذ لا بد من وجود طرفين: شخص مؤثر وآخر متأثر عن طريق الرضا، مع تعدد وسائل التأثير، سواء عن طريق الثواب أو استخدام المثيرات المتعددة التي تسهم في تلبية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم وتدريبهم.

ومن العوامل الأساسية التي ينبغي على القائد العمل على تحقيقها لمجموعته الأمن والطمأنينة في العمل ومن ثم يكون الانقياد لتحقيق الأهداف ما يلي:

\*خلق جو من الرضا والقبول في العلاقة بينه وبين مجموعة عمله، وبهذا يبتعد عن مظاهر المقاومة والعداء والتواني.

\*توفير المعرفة للفرد بما يتوجب عليه من عمل، وإلا فسيقع في الخطأ، مما يشعره بالنقص في إشباع حاجاته، وذلك من خلال معرفة السياسات العامة والفلسفة التي يتبناها التنظيم متمثلاً في القيادة، علاوة على معرفته لما يميز شخصية القائد ومعرفة رأي القائد في عمله.

\*وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل، ويوفر جواً من الاستقرار ويحدد أسس الثواب والعقاب التي تطبق بعدالة.

\*إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وذلك بتمكينه من العمل الذي يستطيع ممارسته وبالتالي إعطائه الأجر المناسب لعمله مع إشباع الحاجات النفسية من حيث إشباع فضوله، وإعطائه وقتاً للراحة والإجازة والثناء عليه عند حدوث ما يستدعي ذلك، وتجنب الأمور التي تدعو إلى الإحباط.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار بأن المشاعر تلعب دوراً كبيراً في إنجاح أو إفشال أي عمل للجماعة، وأن القائد هو الشخص المسؤول عن طبيعة المشاعر السائدة فيها، وأن المشاعر التي تسود الجماعة معدية للشخص المنتسب إلى هذه الجماعة يؤثر ويتأثر بمشاعرهم، وقد بينت دراسة أجريت على سبعين فريق عمل أن مزاجاً واحداً يسود الجماعة بعد ساعتين من عمل الأفراد بعضهم مع بعض، وذلك يبين قوة انتقال المشاعر بين أعضاء الفريق لكن الشخص الذي يكون له التأثير الأقوى هو القائد، لأن الناس ينظرون دوماً إليه ومن ثم يتأثرون به أكثر من تأثرهم ببعضهم البعض، فالقائد يتكلم أكثر وينصت إليه باهتمام، حتى عندما يطرح عليه سؤال فإن الناس ينظرون إلى القائد ليروا ردة فعله وليس إلى السائل.

من هنا يتبين أن مهمة القائد في تحديد أولوية الحاجات الإنسانية للجماعة صعبة، ويعتمد نجاحه في أدائها على حسن تقديره لحاجات ورغبات الأفراد في ظروف معقدة وتقديره لمدى استجابتهم للحفز في الجو الذي يعملون فيه.

من خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى أهمية وخطورة الدور المحوري للقائد في عملية القيادة بزمته ومدى تأثير القائد على بقية العناصر، وانعكاس ذلك على جميع مستويات وعناصر العملية سلباً وإيجاباً.

ت. وجود هدف مشترك: تتعدد وتتباين الأهداف، فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة، وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها.

حيث أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير.

وقدمت لنا "ماري فوليت" من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوب فيها.

### المطلب الثالث: خصائص القيادة الإدارية

تتلخص أهم خصائص القيادة الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الكفاءة والموضوعية، المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
  - ✓ القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية.
  - ✓ القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
  - ✓ القدرة على التمييز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.
- إضافة الى ذلك تمتاز القيادة الإدارية بخصائص إضافية أخرى نذكر منها:<sup>2</sup>
- ✓ القدرة على كسب قلوب الآخرين والسعي في حوائجهم.
  - ✓ القدرة على جذب الآخرين.
  - ✓ مطابقة الأفعال والأقوال.
  - ✓ الحكمة والتوازن.
  - ✓ اللباقة والجدية والنظر الثاقب.
  - ✓ القدرة على الابتكار والإبداع.

1 - طافر مريم وبومجبرك أحلام، القيادة الادارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج اولاد صالح-الطاهير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بن يحيى، جيجل، 2019م، ص35.

2 - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية بقسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م، ص20-21.

✓ القدرة على رد الشبهات.

✓ القدرة على معرفة نفسيات الأفراد واستيعابها.

### المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية<sup>1</sup>

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري، إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.

وتتبع أهمية ومكانة القيادة دورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، حيث أن الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للمنظمة، وإخراجها إلى حيز الواقع، ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية، يمكن أن يؤثر في كيان الدولة ككل، فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة.

ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة، ولإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي، والجانب الإنساني، والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف، ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب، فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة، يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر من الجوانب الأخرى، حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين، أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة، أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

- ✗ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى النتائج.
- ✗ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ✗ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✗ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

1 - د. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، كتاب الإجازة في الإعلام والاتصال BMC، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص23.

☒ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع. ويمكن القول بأن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم، ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات، فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم، حيث أن عمل القائد يتمثل في تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية، وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين، وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المنظمة، ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جاداً في تحسين قدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم، ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية:

\***الاعتناق:** هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر، فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم، لا بد أن يكون قادراً على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس، فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه، تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

\***الإدراك الذاتي:** هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييماً صحيحاً، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون، فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤوسيهم، وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أن مرؤوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

\***الموضوعية:** هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلكوا سلوك معين، أن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين، وبالتالي توجيههم وإرشادهم.

**المبحث الثاني: مهارات، مبادئ، مصادر ووظائف القيادة الإدارية.**

سوف نتطرق في هذا المبحث في المطلب الأول الى مهارات القيادة الإدارية، أما في المطلب الثاني مبادئها، ثم في المطلب الثالث سوف نتحدث مصادر القيادة الإدارية، وفي المطلب الأخير إلى بعض وظائف القيادة الإدارية.

### المطلب الأول: مهارات القيادة الإدارية<sup>1</sup>

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الانسجام بين المرؤوسين، والبيئة المحيطة، سواء البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، مما يجعل المنظمة قوة دافعة لتحقيق أهدافها، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك المرؤوسين وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، وحتى يتمكن القائد من تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: (القائد-التابعون-الموقف)، فلا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية، وذلك لبلوغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات تتمثل فيما يلي:

**أولاً: المهارة الفنية:** تعني أن يكون القائد متقناً لعمله، وأن يكون ملماً بعمل مرؤوسيه، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، وأن يكون مدركاً للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان، ولذا يجب على القائد المعرفة التامة بمجال تخصصه، وهذه المعرفة تكتسب بالتدريب والخبرة ونجد من بين هذه المهارات الفنية ما يلي:

✓ القدرة على تحمل المسؤولية.

✓ الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

✓ الفهم الجيد للأمور.

✓ المهارة اللغوية.

**ثانياً: المهارة الإنسانية:** تتعلق المهارة الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارة الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة.

**ثالثاً: المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

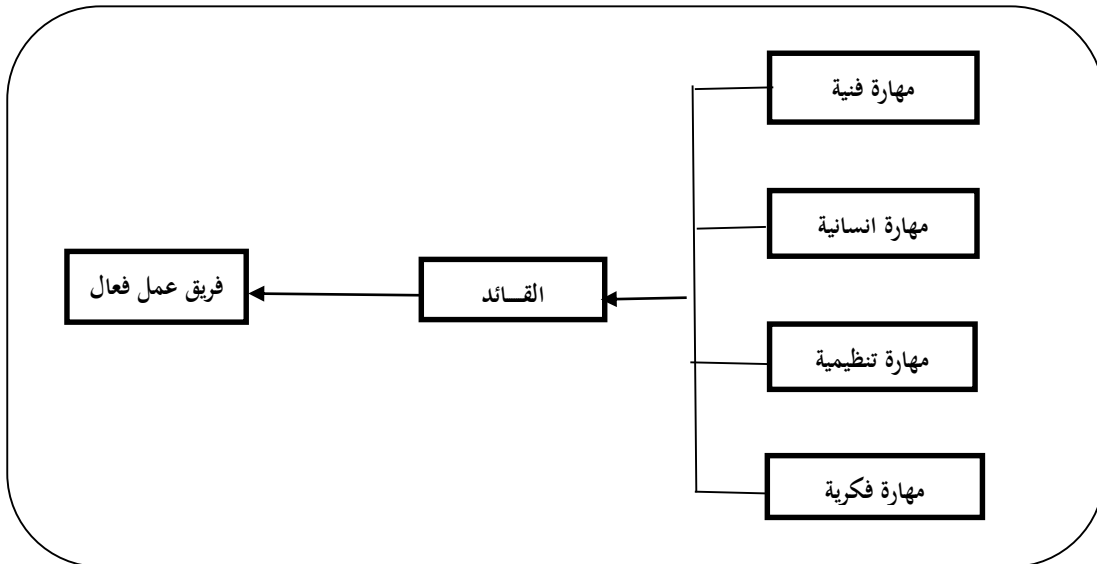
<sup>1</sup> - عايش مريم، مرجع سابق ص 17-19.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزاءه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

رابعاً: **المهارة الفكرية:** وتعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا تغيير أفكار المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

ويمكن توضيح هذه المهارات في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مهارات القيادة الإدارية



المصدر: عايش مريم، مرجع سابق ص 19

### المطلب الثاني: مبادئ القيادة الإدارية<sup>1</sup>

للقيادة الإدارية عدة مبادئ يجب مراعاتها والانتباه إليها لكي تكون القيادة الإدارية فعالة وثمررة، وهذه المبادئ هي كالتالي:

#### 1- أعرف نفسك واعمل على تطويرها:

لمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وفعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف (شخصيته، قدرته، مواهبه، علاقاته الاجتماعية).

#### 2- كن كفواً من الناحية الفنية والتكتيكية:

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط، وتوضيح الأهداف لا يأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة، فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم. فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية، وبينما المعرفة التكتيكية بها يتم استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة.

#### 3- أبحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك:

تعتبر المسؤولية قيمة مهنية حساسة، فالبحث عن المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص ابتداءً من المسؤولية الشخصية والمنظمة التي يعمل بها. والبحث عن المسؤولية نوع من المبادئ وتحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

#### 4- اتخاذ القرار في الوقت المناسب:

إن عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة تميز القائد، فالمساعدون يحلون الموقف من كافة جوانبه مع القائد لكنهم ليسوا أصحاب القرار، حيث أن اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل عن أهمية القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه.

#### 5- كن مثلاً أعلى:

حيث تنطبق هذه على القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف وكذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي، فيجب على القائد ألا يكتفي بالشرح النظري والإسهاب في التصورات المثالية، وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

<sup>1</sup>- كمال قورين، دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علوم تسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015، ص15-16.

**6- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين:**

إن القائد الذي يبحث عن المسؤولية وتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ لدى التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل أي شيء، فلا بد من تضافر كل الجهود والأنشطة بشكل ملخص لتحقيق النجاح، وهذا لا يأتي من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

**7- التأكد من أن المهمة المشرف عليها مفهومة ومنجزة:**

يعتبر عامل الاتصال هو مفتاح لهذا المبدأ، إذ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

**8- درب عمالك أن يعملوا كفريق:**

التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع، وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتذللها، بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

**9- استخدام وحدتك طبقاً لإمكانياتها:**

فإذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة تكون مثبطة للعزيمة والمعنويات، لذلك لا بد أن تكون المهام تتناسب طردياً مع الإمكانيات المتاحة، والعوامل التي تؤثر على هذه الإمكانيات هي القيادة الجيدة والتدريب المتواصل، والتحديث والموازنة ويدخل معها تأهيل الأفراد، تماسكهم وإيمانهم بالأهداف.

**10- أبق عمالك مطلعين:**

يتكلم هذا المبدأ عن عامل الاتصال، بين القائد والتابعين، حسب تدرجهم الوظيفي، فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة لوحده دون التعاون مع الآخرين.

وذلك يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب مع درجة العامل وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

المطلب الثالث: مصادر القيادة الإدارية

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين وقد تعددت تصنيفات مصادر قوة القيادة كما ونوعاً، إلا أنه يمكن القول بأن أهمها يتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1/ القوة الرسمية والسلطة (الشرعية القانونية):** تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس الذاتية التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر، فإن المرؤوس ملزم قانونياً أن يقبل به.

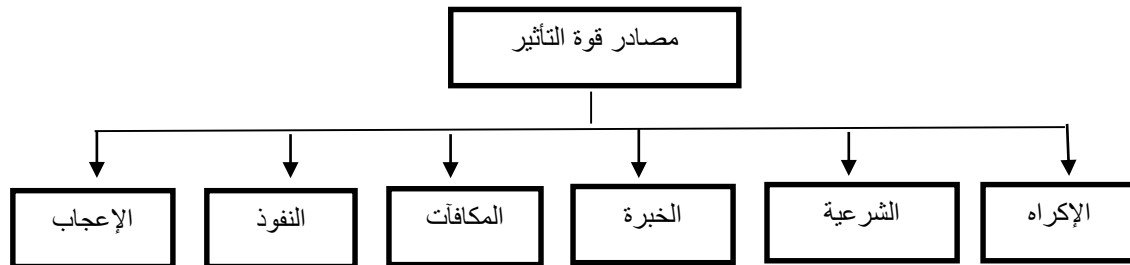
والقوة الشرعية هي القوة الممنوحة والمستندة على سند قانوني شرعي، وتتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب منهم، وعدم إطاعته لهم، لم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة، وأن المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر القيادة وتتناسب مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تتحمله تلك الصلاحيات، وكذلك المهارة والفن والخبرة التي تتوفر في الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته.

**2/ المصادر الشخصية والذاتية:** يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية أثراً محبباً للمرؤوسين، حيث تشكل مصدراً وإشعاعاً جذاباً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيهه وتذليل الصعوبات التي تواجههم في العمل كلها عوامل تؤثر في قدرة القائد على قيادة مجموعته.

**3/ الخبرة:** أساسها المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد، حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، مما يجعل هذا القائد يمارس نوعاً من القوة على العاملين داخل المنظمة.

**قوة التأثير:** أي القدرة على إحداث تغيير، وهي مرتبطة بالشخص ومن مظاهرها، قوة المكافأة والنفوذ القيادي وقوة الإعجاب.

الشكل رقم (02): مصادر قوة التأثير



المصدر: طافر مريم وبومجيرك أحلام، مرجع سابق ص 47.

<sup>1</sup> طافر مريم وبومجيرك أحلام، مرجع سابق ص 45-46

### المطلب الرابع: وظائف القيادة الإدارية.<sup>1</sup>

بما أن المفهوم القيادي هو القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة، فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادراً على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإتباع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية. لذلك نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين وظائف ومهام القادة الإداريين، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، الشؤون العامة، اتخاذ القرارات.

1/ **التخطيط:** هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية، والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة، وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

2/ **التنظيم:** ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة، ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعة الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة بحسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.

3/ **التوجيه:** يتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم، ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فقط، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء، وتوزيع الاختصاصات بين العمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على القائم بالتوجيه تفهم طبيعة السلوك الإنساني.

4/ **التنسيق:** هو تنمية علاقات مقارنة بين الأفراد والجماعات، وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين الأفراد في التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.

5/ **الرقابة:** وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية، وهي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها، بغرض التأكد من تحققها أم لا، ومدى اتفاقها مع طلب العمال تحقيقه، وهي كذلك تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

وتشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات هي:

☒ وضع معايير ومعدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة.

☒ تقييم الأداء والنتائج المتحصل عليها.

<sup>1</sup> - زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع - تنظيم وعمل، تخصص علم اجتماع، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2015/2014، ص 92-94.

☒ تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم وما يجب أن يتم تحقيقه، والرقابة وظيفة مشتركة بين جميع المستويات الإدارية، إلا أنها تختلف من مستوى لآخر.

6/ **الشؤون العامة:** بما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي، فإن دوره يكون متمركزاً أكثر في الشؤون العامة بعيداً عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.

7/ **اتخاذ القرارات:** تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قيادة صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة، والقائد الإداري الناجح وهو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل الظروف، وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في حل المشاكل التي تصادفه في عمله، وذلك باتخاذ القرار والاختيار بين مختلف البدائل والاختراعات.

المبحث الثالث: نظريات، أنماط، العوامل المؤثرة في القيادة وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
من خلال هذا المبحث سوف نتعرف في **المطلب الأول** على نظريات القيادة الإدارية. في **المطلب الثاني** على أنماط القيادة الإدارية، أما **المطلب الثالث** فنعرض العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية، وفي **المطلب الرابع** والأخير نتعرف عن مدى مساهمة القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية بين العاملين.

### المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية

سوف يتم تناول النظريات حسب التسلسل الزمني لها كالتالي:

#### 1- النظريات التقليدية في القيادة:

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال، باعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين، وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة، إن أول هذه النظريات مثلت مدخلا تقليديا لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إنسانية نجد لها تفسيراً بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية. وتحتوي هذه النظريات التقليدية إلى أربعة أقسام:

#### أ- نظرية الرجل العظيم<sup>1</sup>

تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيسي وهو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة، فهؤلاء القادة ذو قدرات فريدة منحها الخالق لهم، كما أن القادة الذين احتلوا مكانة عالية تمتعوا بصفات لم تُكتسب بأعمال أو برامج مخططة، بل لأنهم اتصفوا بمواهب تؤهلهم للقيادة، وتعد الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها "نظرية الرجل العظيم" انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة، حيث استمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية أساس التفكير وحجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة، حيث صاغ على هديها الكثير من العلماء والباحثين نظرياتهم العلمية عن القيادة.

#### ب- نظرية السمات<sup>2</sup>

جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة، والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد وينفرد بها، بحيث تجعل منه قائداً فذاً في جميع الظروف والأحوال، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص، في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، وبالرغم من أن النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص، إلا أنها

<sup>1</sup> - زنود يونس والعاقر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة بومرداس، 2017، ص16.

<sup>2</sup> - زنود يونس والعاقر محمد، مرجع سابق ص16

لم تؤثر بدقة خصائص معينة ترتبط دائماً بتحقيق النجاح، فالفرد الذي لديه شعور عال بالمسؤولية ودرجة ذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي، والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي، والأصالة والاستقامة والأمانة والإلمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها، يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة، إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين، باعتباره مرجعاً للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذو بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير، إن جميع هذه الجوانب تعتبر سمات تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد.

### ت- النظرية الموقفية<sup>1</sup>

ترتبط هذه النظرية تصرفات القائد وسلوكه بالظروف أو المواقف المحيطة، وبالتالي فإن ظهور القائد، هو محصلة لعوامل السمات والموقف، حيث يمكن أن يظهر من بين مجموعة الأفراد من تكون له فرصة القيادة نتيجة لتفوق سماته مقارنة مع الآخرين.

أو قد تصبح فرصة أن يكون الفرد قائداً، حتى وإن كانت صفاته أقل من صفات الآخرين، ولكنه يتفوق عليهم في مهمة أو موقف معين، وبالتالي هو قائد يصلح لتلك المهمة وقد لا يصلح لمهام أخرى.

وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة هي ليست حالة نادرة، بل هي ترابط بين السلوك والقدرات والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين. ومن عيوب هذه النظرية أنه إذا نجح الشخص في مواجهة موقف معين حتى لو كان صدفة فإنه يعتبر قائداً، ومنه نستنتج من هذه النظرية أن الشخص قد يكون قائداً في موقف معين وقد يكون تابعاً في موقف آخر.

### ج- النظرية التفاعلية<sup>2</sup>

تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات، حيث نرى أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف، حيث تتحدد خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي:

- السمات الشخصية

- خصائص المرؤوسين

- عناصر الموقف.

فالقيادة هي تفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، والقائد هو ذلك الشخص القادر على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم مراعيًا اتجاهاتهم وقيمهم وتطلعاتهم.

<sup>1</sup> - عايش مريم، مرجع سابق ص 7.

<sup>2</sup> - عايش مريم، مرجع سابق ص 7-8.

لقد ساهمت هذه النظرية مساهمة فعالة في تحديد خصائص القيادة الإدارية، وكان لها دور إيجابي في رسم منهج سلوكي إداري جيد يساعد على تحقيق الأهداف، وعلى الرغم من ذلك فإن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أشارت إلى عدم كفاية هذه النظريات منفردة لتحديد خصائص القيادة الناجحة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكاتف الجهود من الباحثين والدارسين للبحث عن الخصائص والسمات اللازمة الواجب توافرها في القادة لتتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتساعد على تحقيق الفاعلية الإدارية.

## 2- النظريات الحديثة في القيادة:<sup>1</sup>

### أ- القيادة التبادلية

إن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بوضوح أدوار المرؤوسين، ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم، ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية، بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة ووسطية، وهي تركز على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل: الخطط الكفوة والجدولة والموازنات الصحيحة، كما أنها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية.

### ب- القيادة التحويلية

ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة العديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل: المنافسة الشديدة، العولمة، البيئة المضطربة، التنوع والتعقيد، ظهرت الحاجة إلى قيادة جديدة تعرف بالقيادة التحويلية، أولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات، من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة وقادرون على إلهام واستشارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.

كما ينظر إلى القيادة التحويلية على أنها قيادة متفوقة، تهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة.

ويتصف القائد التحويلي بمميزات أساسية أهمها:

- يقدم رؤية ورسالة ذات معنى، ويزرع الفخر، ينال الاحترام والثقة
- الإلهام: يوصل توقعات عالية، يستخدم الرموز والقيم لتركيز الجهود، يعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة
- الاستشارة الفكرية: يطور الذكاء والعقلانية ويحل المشكلات بعناية

<sup>1</sup> - عايش مريم، مرجع سابق ص 8-9.

-الاعتبار الفردي: يعطي الانتباه الشخصي، ويعامل كل فرد منفرداً، ويعلم ويدرب وينصح.

### ج- القيادة الاستراتيجية<sup>1</sup>:

القيادة الاستراتيجية هي نمط قيادي تركز على مجموعة من الأنشطة والعمليات مثل تحديد الوضع الحالي للمؤسسة، صياغة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، اقامة التحالفات الاستراتيجية، وتطبيق التغيير واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، بما يكفل نمو واستمرار المؤسسة وتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها المرجوة.

### ومن أهم خصائص القيادة الاستراتيجية:

- ❖ القدرة على التوجه الاستراتيجي.
- ❖ القدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة.
- ❖ القدرة على تحديد نقاط التدخل الفاعلة.
- ❖ القدرة على التعلم والإبداع المعرفي.
- ❖ القدرة على التكيف.
- ❖ القدرة على اتخاذ الفعل المناسب في الوقت المناسب.

### د- القيادة التشاركية<sup>2</sup>:

هي نمط قيادي تقوم على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض الاحترام عليهم دون التسلط والعنف، فهذه القيادة تتسم بالمرونة والبشاشة وتشجع المبادرة واحترام الافراد مهما كانت مراكزهم، وتشجع على الابداع ودفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم ، بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، كما تتسم بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال، وتشجيع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة، والقيادة هنا تؤمن بأن الانسان يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته، وهذا الانسان لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل وجهد، إلا إذا توافر له المناخ الإنساني الجيد القائم على احترام وتبادل وجهات النظر، والتعاون والمشاركة والمبادرة واحترام إنسانية كل فرد مهما كان موقعه.

### ومن أهم خصائص القيادة التشاركية:

- ✓ تفويض السلطة للمرؤوسين.
- ✓ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ✓ الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
- ✓ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

<sup>1</sup>- إبراهيم الزهراني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات، المجلد (42)، العدد(2)، 2020م، ص208.

<sup>2</sup>- حفصي أمال، دور القيادة الإدارية في تشجيع الابداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، ص32-33.

### المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

هناك عدة أنماط للقيادة الإدارية، وهي مقسمة إلى قسمين: القسم الأول من حيث سلطة القيادة، أما القسم الثاني من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل، وهي مفصلة كالآتي:

أولاً: من حيث سلطة القيادة:<sup>1</sup>

تنقسم القيادة الإدارية من حيث نمط سلطة القيادة إلى قسمين:

#### 1- القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، إذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين، وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

#### 2- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي، وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

ولعب الجانب الإشرافي دوراً هاماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين، المسؤول عنهم كمرؤوسين وعليهم تلقي التعليمات وتنفيذها وفق الأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بعدد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيساً لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجة الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

<sup>1</sup> - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013 ص 62-67.

ثانياً: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل:<sup>1</sup>

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت" و"رالف وايت"، فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على أثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع، وفيما يلي شرح هذه الأنماط:

### 1- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة، ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء.

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم، وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعاً للعمل، ويفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي.

### 2- القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية):

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة، فهذا النمط الإداري يتماشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل، وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها.

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة، ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم والمصدر للثواب

<sup>1</sup> - نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص 62-67.

والعقاب، وهو الذي يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريق القائد وحده وتحت إشرافه، وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء، بطبيعة الحال فإنه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه فقط. وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا يعملون بدون تدريب وبدون مهارة.

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار الروح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

### 3- القيادة الفوضوية (الحرية):

وهذا يتصف بالحرية التامة للجو الاجتماعي، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ. فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن، بحيث لا يقدم في ذاته إسهاماً للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها، ويتوجب على الأعضاء الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الدكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا غاب القائد.

القائد الفوضوي هو الذي يترك الحبل على القارب لأعضاء جماعته، ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد، إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي أغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين وعلى القائد ذاته.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

إن من أهم العوامل التي تؤثر في القيادة الإدارية واختيار النموذج القيادي هناك عوامل تخص القائد، وأخرى تخص المرؤوسين، وأخرى تخص الموقف والبيئة، وفيما يلي توضيحها:<sup>1</sup>

#### 1-العوامل التي تخص القائد

##### أ- مدى ثقته في مرؤوسيه:

إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بعين الاعتبار هي مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم للمسؤولية، ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهتهم الموقف.

وعادة ما يختبر المدير مرؤوسيه من ناحية مدى كفاءتهم ومدى قدرة الاعتماد عليهم في مواجهة المشاكل وعادة ما يتساءل المدير أي المرؤوسين أكفاً على مواجهة هذه المشكلة؟ ولكن عادة ما يثق في قدراته أكثر ما يثق في قدرات مرؤوسيه.

##### ب- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة:

القيم التي يؤمن بها القائد حتى لو اعترضته المشاكل والعراقيل في العمل، وثقته بنفسه وبمرؤوسيه تجعل منه يشعر بالأمان.

##### ت- ميوله القيادية الشخصية:

يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها، فقد يهوى القياد بأسلوبه المتسلط، وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في كثير من أعماله، فمن القادة من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها، حيث يشاركون مرؤوسيهم في الكثير من وظائفهم.

#### 2-عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات. وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم المسؤولية.

#### 3-ظروف البيئة:

ظروف البيئة هي بيئة العمل والمنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها، لها الأثر الكبير في إتباع النمط القيادي. إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه كثيرا من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة هنالك موقع المنظمة الجغرافي، إذ أن بعد المنظمة

1- محسن أبو معمر وصفية سليمان، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية بكلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009م، ص55-

أو كبر حجمها أيضا يلزمها المشاركة. وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي.

فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والإخاء والتماسك وتمائلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية، كالتعليم والخبرة، كلما تشجع الرؤساء على الاتجاه لمشاركة العاملين.

#### 4-الموقف

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

#### 5-الضغوط الزمنية

تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على المدير، فكلما شعر المدير أن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار، كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار.

كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد، تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس، فكلما زادت درجة استقرار المنظمة اتجه المديرين إلى أسلوب المشاركة.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة والإلمام بكل جوانبه، حيث تعد القيادة باعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم لها القدرة على توجيه العاملين، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاحهم، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع.

إن القيادة الإدارية للمنظمة هي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم، فالقائد الناجح والفعال هو الذي يستطيع أن يسير بالمنظمة رغم كل الصعاب، وعليه أن يتسم بالمهارات الفنية والشخصية والإدارية لتكون له العون الكافي في مواجهة كل المشكلات والعقبات التي تواجهه وتواجه المنظمة، وتساعده على إحداث التغيير الذي تحتاجه المنظمة لتستجيب للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

للثقة التنظيمية

## تمهيد:

هناك صفات وخصائص وأخلاقيات يجب أن يتسم بها الأفراد والقيادات في أي مجتمع خاصة التي لها ثقافات وتقاليد وعقائد دينية راسخة منها الالتزام، الثقة، الولاء، الإخلاص، الانضباط، وإذا كانت هذه الأخلاقيات هي الإطار السائد في المجتمع، فإنها سوف تنعكس على بيئات العمل التنظيمية في المنظمات العامة في هذا المجتمع.

كما تعد الثقة بوجه عام وبكل أنماطها مطلب من متطلبات النجاح في العمل، وتعد الثقة محورية بالنسبة لجميع العلاقات الإنسانية، ولكل جانب من جوانب الحياة الاجتماعية، ويختلف الأفراد في رغبتهم وقدرتهم على تحقيق الثقة بالآخرين، فبعضهم يثق بدرجة قليلة لدرجة أنهم ينكرون العلاقات الشخصية الداعمة لهم، بينما يثق الآخرون بدرجة كبيرة فيعرضون أنفسهم للاستغلال، ولكن البعض الثالث يندمج في علاقات الثقة بطريقة تدعم جهودهم وتثري حياتهم.

وتختلف درجة الثقة بين الأفراد، فقد يشعر البعض بدرجة منخفضة من الثقة، أو انه قد يشعر بفقدان الثقة كليا نحو الآخرين في المنظمة، الأمر الذي قد يفسد العلاقات المتبادلة بينهم ويعوق سير العمل، في حين أن توافر درجة مرتفعة من الثقة يعد أساسا لنجاح العلاقات الشخصية في المنظمة ويساهم في تدعيم جهود العاملين ومن ثم زيادة فعالية أدائهم الوظيفي.

ومن الجدير بالذكر أن دراسة الثقة أخذت تتطور على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار المبدعة، وقدرتها على تحقيق التكاتف والتعاقد لإنجاز الأهداف المشتركة.

## المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين في الإدارة، على اعتبار أن الأفراد يلتزمون بالأهداف التنظيمية التي يتقنون بها، لدرجة أنهم يضحون من أجلها، ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، في حين أنهم لا يهتمون بأهداف تنظيمية لا يتقنون بها، وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعناصر الإنسانية في التنظيم، ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم، لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فإن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون عنصر حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة .

وسنتناول من خلال هذا المبحث موضوع الثقة التنظيمية من خلال تحديد نشأتها وتطورها، ومفهومها، وخصائصها، وأهميتها.

## المطلب الأول: نشأة الثقة التنظيمية وتطورها

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ من بداية الخمسينيات من القرن الماضي، بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس، فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ في طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة<sup>1</sup>.

بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينيات من القرن الماضي. إذ وصف (Goffman,1963) في دراسته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي، الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، خلال مرحلة السبعينيات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية، عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل.

وخلال مرحلة التسعينيات نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات، لذلك أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها<sup>2</sup>.

لقد تطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف)، والتي حدثت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري، وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد اتضح مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة<sup>1</sup>.

1- عابدة سعيد، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية بكلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2016 م، ص 14.

2- مرجع نفسه، ص 15.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث ركائز أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة)، حيث كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.

### المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية

على الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية ، إلا ان دراستها في المنظمات ظلت صعبة ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، ويعود الأمر وفقاً لوجهة نظر البعض منهم لأسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها، وتداخل بعض المفاهيم معها، إلا ان ذلك لم يمنع الكثير من الباحثين من الخوض في المفهوم، ان دراسات الثقة منذ الخمسينيات من القرن العشرين ، قد تناولت الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من السمات الشخصية ، وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث، الذي بدأت ملامحه تبرز في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، والذي يعتبر الثقة عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي، يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة.<sup>2</sup>

وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثون والكتاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها فقد ورد مفهومها في المعاجم العربية تحت كلمة (وثق به، يثق، ثقة، إذا ائتمنته...).

ولقد ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الثقة، على أنها درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة، والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه.

ويرى البعض أن الثقة التنظيمية عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.<sup>3</sup>

وقد عرفت ايضاً على أنها: ثقة أحد الأطراف في طرف آخر بعزمه على التعاون معه، بما يعني ضمناً أن هذا الأخير يحتمل أن يتصرف بما فيه مصلحة للطرف الواثق أو على الأقل لا يحمل أي ضرر له.<sup>4</sup>

كذلك عرفت بأنها " التوقع الإيجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة، والناجمة من السلوكيات المختلفة لأعضاء المنظمة".<sup>5</sup>

1- عابدة سعيد، مرجع سابق، ص15

2- حسن عبد السلام وعلي عمران، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد 15، العدد 2، 2016، ص31.

3- صاحب عبد الستار، دور تبادلية القائد- العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 20، 2014م، ص128-129.

4- قشام اسماعيل وآخرون، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 23، العدد 2، 2020، ص136

5- حسن عبد السلام وعلي عمران، مرجع سابق ص31.

ويتضح مما سبق أن مفهوم الثقة التنظيمية يركز على النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ☒ أن الثقة التنظيمية علاقة تبادلية بين طرفين (الموثوق فيه، واضع الثقة)، فالشخص واضع الثقة يتأثر بمدى وفاء الموثوق فيه بوعوده.
- ☒ الثقة تبنى على أساس توقعات الشخص الموثوق فيه أنه سوف يؤدي إلى سلوكيات وتصرفات معينة مرغوب فيها.
- ☒ التوقعات السلوكية تشمل أخلاقيات الوظيفة والدافع والرغبة للعمل بأمانة وإخلاص والاتساق في السلوك والعلاقات والصراحة والصدق في التعامل.
- ☒ أن الثقة تتضمن إدراك الشخص واضع الثقة للدوافع التي تشكل سلوكيات وتصرفات الشخص الموثوق فيه.

### المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية

تنتم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✚ **متعددة المستويات:** وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض.
  - ✚ **ذات جذور ثقافية:** بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
  - ✚ **تعتمد على الاتصال:** وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري مثل: توافر المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.
  - ✚ **ديناميكية:** الثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة ثم تستقر كالبناء، وأخيرا تندوب بين الأفراد داخل المؤسسة.
  - ✚ **متعددة الأبعاد:** وهذا يعني أن الثقة تتكون من عدة عوامل، مثل: المعارف، المستويات العاطفية والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.
- وإجمالاً لما سبق، فالثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة يتسم بعدد من الخصائص كالتعددية لمستوياتها وأبعادها وكذلك ارتباطها بالثقافة التنظيمية وأهم سمة أساسية إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال، حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت، مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة.

1- عابدة سعيد، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية بكلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016م، ص14.

2- المرجع نفسه، ص17-18.

### المطلب الرابع: أهمية الثقة التنظيمية

يمكن ان نلمس أهمية الثقة التنظيمية في تحقيق المزايا التالية:

- ✓ تعد الثقة في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، فتحتاج المنظمة إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات، الأمر الذي أضحي معه وجود حد معين من الثقة أساسا لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم<sup>1</sup>.
- ✓ تزيد الثقة التنظيمية من تبادل الأفكار بين العاملين في المنظمة، وتزيد كذلك من قنوات التواصل بين العاملين، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، وتقبل التجديد والتطوير وبذل المزيد من الجهد، كذلك تساهم في زيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، فضلا عن كونها تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات، وتزيد من تفويض الصلاحيات لثقة المدير بالأفراد العاملين معه<sup>2</sup>.
- ✓ لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأفراد والجماعات فهي عامل مهم في تحقيق التكامل في المنظمة، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي<sup>3</sup>.
- ✓ إن العمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، وهي عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة، ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية، إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانة في بيئة الأعمال من دون تواجد الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال<sup>4</sup>.
- ✓ إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل والغياب والصراع، وبالتالي كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة<sup>5</sup>.
- ✓ تعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعي، سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وإن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تتعدم بها الثقة<sup>6</sup>.

1- ياسر لطيف خلف، السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة اقتصاديات الأعمال، الفلوجة، المجلد1، 2012م، ص72.

2 - ياسر لطيف خلف، مرجع سابق، ص72

3 - خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الإدارة والقانون، كركوك، العدد19، 2014م، ص83.

4 - خولة صدر الدين كريم، مرجع نفسه، ص83

5 - المرجع نفسه، ص83-84

6 - خولة صدر الدين كريم، مرجع سابق، ص84.

تأسيسا على ما سبق نقول بأن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف، لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة، وذلك يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها، فبدون ثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق.

### المبحث الثاني: أنواع، عناصر، قياس، أبعاد ومستويات الثقة التنظيمية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أنواع وعناصر الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى قياس، أبعاد، مستويات الثقة التنظيمية.

#### المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية

يمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

##### ☒ الثقة التعاقدية:

هي عنصر أساسي لاستمرارية المعلومات بين الأفراد، وهذا المفهوم يعود للعالم (روتر)، حيث يعني به التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة، بأن العمل الموعد به شفهيًا أو من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه.

يعني هذا التعريف أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية، بمعنى أنه يقتصر على تفاعل حقيقي أو خيالي بين طرفين على الأقل، فالتفاعل الأول يتضمن تعهد من أحد الأطراف، أما الثاني فهو الوفاء (أو عدم الوفاء) بهذا التعهد، بحيث تحصل الثقة في الآخرين حينما يكون هناك توقع بأن ما يقولونه سوف ينفذ، وهذا النوع من الثقة في مجموعات العمل يطلق عليه (المسؤولية) وهو الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، كما يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية، وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي، كما أن المخاطر تكون أقل في هذا الفرع من الثقة، لأن التركيز يكون منصبًا على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلًا من التركيز على جميع الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم.

##### ☒ الثقة المكشوفة:

وتقوم على ثقة الفرد بأن المعلومات والأسرار التي يكشف بها الطرف الآخر لن تلحق به أذى، ولن تشكل عليه خطراً، ومن الأمثلة عليها ما يحدث بين الأصدقاء في بعض الأحيان، حيث يبوح أحد الصديقين للآخر بمكنونات صدره دون أن يتوقع أن يستغل هذا الصديق الأسرار التي حصل عليها لإلحاق الضرر به أو تحقيق مكاسب على حسابه، وهذه الثقة من شأنها أن تساعد على حل المشاكل التي يعاني منها الطرف المكاشف، أما إن كانت هذه المعلومات تتعلق بالوظيفة فإن القيام بالمهام على وجه حسن يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف.

وهناك درجات للمكاشفة، تبدأ من درجة أقل خطراً، والتي تتمثل في إظهار الآراء إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشاكل الشخصية، إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية.

1 - محمودي جمال الدين، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 25-26.

### ☒ الثقة على المستوى الفردي:

إن انشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري، كالعلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار، والتقليل من قدرة الفرد في استيعاب المحادثات والاستحداث النفسي ضد الأخطار، إن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصورات له ودوافعه وقيمه، وشعور الآخرين به تتأثر بدرجة الثقة، لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشاكل، حيث أن عدم الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة.

### ☒ الثقة على مستوى المجموعات:

يوجد نوعين من الثقة في المنظمة التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر هما:

✓ **الثقة الروتينية:** وهي التي تغطي العلاقات اليومية، والتي تتكون مع مرور الزمن، من خلال التعاملات المتكررة، وتظهر في العلاقات الاجتماعية والتعاملات الاقتصادية، وتشتمل على توقعات تبلغ مستوى الواجب أو المسؤولية.

✓ **الثقة الأساسية:** وتظهر في الحالات التي لا يمتلك فيها الأفراد سوى القليل من المعلومات حول هدف أو مادة الثقة، ويمكن تمييزها من خلال غياب عملية التقييم الفاعل.

### ☒ الثقة المبنية على العاطفة:

تتجذر هذه الثقة وتتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، ذلك لأن الأفراد يصنعون استثمارات عاطفية في علاقات الثقة، ويعبرون عن اهتمام حقيقي بسعادة شركائهم ويؤمنون بالفضائل الداخلية لمثل هذه العلاقات، بل ويعتقدون بأن هذه العواطف تكون متبادلة، وأخيرا فإن هذه الارتباطات العاطفية بين الأفراد يمكن أن توفر قاعدة للثقة، ولما كانت الثقة العاطفية تستند إلى معتقدات الفرد حيال دوافع السلوك لدى الآخرين، فإنها يجب أن تقتصر على السياقات التي تشتمل على تفاعلات متكررة حيث يكون هناك مقدار كافي من البيانات الاجتماعية يسمح بالتوصل إلى الفئات المتعلقة بالثقة.

### ☒ الثقة المبنية على المعرفة:

تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة، وعندما نرجع الاختيار إلى أسباب جيدة تشكل دليلا لأهلية الفرد للحصول على الثقة، ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي وتوفر المعرفة المتوفرة.

الأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، أي المنصة التي ينطلق منها نحو الإيمان مثل أولئك الذين يتقون بالآخرين، وعلى الرغم من أن الكثير من الأبحاث المتعلقة بالجوانب العاطفية في المؤسسات والعلاقة بين العاطفة والمعرفة، قد ركزت على حالات المزاج غير الثابتة، فإن هناك اهتماما متزايدا من قبل الباحثين بالأسس الشخصية للعواطف، وقد سلطت الأبحاث المتعلقة بالمعرفة والتأثير في العلاقات الضوء على

تطور العواطف بين الأفراد استنادا إلى قاعدة معرفية، وفي هذا السياق ينظر إلى الثقة المعرفية على أنها أكثر سطحية وأقل خصوصية مما عليه الثقة العاطفية.

### المطلب الثاني: عناصر الثقة التنظيمية

تتكون الثقة التنظيمية من العناصر التالية<sup>1</sup>:

#### • السياسات الإدارية:

إن الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، وبرامج التدريب، وسياسات التحفيز، وعملية تقييم الأداء، وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين تترك انطبعا إيجابيا لدى العاملين وشعورا بالثقة المتبادلة وانفتاحا على مستويات التنظيم، والتزاما بتنفيذ القرارات التنظيمية.

#### • القيم السائدة:

وهي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، والتي يدركها أعضاؤها، ويتعايشون معها، ويعبرون عنها مثل احترام الإدارة للموظفين، وكفاءة الرؤساء، والعدالة التنظيمية، والتعاون المتبادل داخل المنظمة، كل ذلك يخلق مناخا تنظيميا يساعد على نمو الثقة التنظيمية لدى الموظفين.

#### • تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية:

ويتضمن ذلك توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف في الوقت المناسب، بما يضمن مصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها في بناء أدوار من الثقة التنظيمية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات.

#### • فرص الإبداع:

وهي القائمة على دعم الابتكار وتشجيعه في العمل وتفويض السلطات والصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات العاملين وتقدير الإدارة لمجهودات العاملين والقيم السائدة في التنظيم، وهو يولد مزيدا من الشعور بالثقة التنظيمية لدى الموظفين.

<sup>1</sup> - زينب نمر أبو عيدة، الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين، مذكرة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر - غزة - 2017، ص33.

المطلب الثالث: قياس الثقة التنظيمية

اختلف الباحثون حول قياس متغير الثقة التنظيمية، إذ أشارت الأدبيات ذات الصلة إلى انطواء معظم هذه المقاييس تحت مدخلين يقوم كل منهما على أساس منظور معين.<sup>1</sup>

المدخل الأول: يسمى بمدخل أساس الثقة ( trust –base )

ويقوم على أساس توقعات الأفراد تجاه الآخرين، وتعتمد هذه التوقعات على الاعتبارات النفعية (كلفة . ربح) والاعتبارات العلائقية، والخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الوثائق والموثوق به ويذكر ضمن هذا المدخل عدة أبعاد للثقة منها:

1. أبعاد دراسة: Mayer Et Al,1995

✓ البعد الإدراكي Cognitive

✓ البعد العاطفي Affective

2. أبعاد دراسة: Mc Allister,1995

✓ القدرة Competence

✓ الاتصال المفتوح Open communication

✓ الاهتمام بالعاملين Concern for employees

✓ الموثوقية Reliability

✓ الاشتراك في الأهداف والقيم والمعتقدات<sup>2</sup> Sharing of goals,values and norms

المدخل الثاني: يسمى بمدخل بؤرة الثقة أو مرجعية أو مصدر الثقة (trust –focus)

يقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين)، أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا).

أبعاد هذا المدخل حسب دراسة (Scott ,1981)

1. الثقة في زملاء العمل:

هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض، من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين الطرفين، وتلتزم هذه الثقة من خلال الميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين، من حيث الاعتماد المتبادل والاشترار في الأفكار والمعلومات، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل

<sup>1</sup> بن براهيم محمد أيوب، أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة دراسة حالة: وحدة انتاج المياه المعدنية منبغ الغزلان - بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2018/2019، ص 23-25.

من الفرد جديراً بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدته.

### 2. الثقة في الرئيس المباشر:

ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل، من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجياتهم الشخصية، ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه<sup>1</sup>.

يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما توفرت فيه صفات الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين<sup>2</sup>.

### 3. الثقة في الإدارة العليا:

تشير الثقة في الإدارة العليا إلى ثقة الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ المسؤوليات، واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المنظمة، وتكسب الإدارة ثقة العاملين من خلال توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب، فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، فنقص الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثمة انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: أبعاد الثقة التنظيمية

حسب ما اتفق عليه معظم العلماء والباحثين، فإن للثقة التنظيمية ثلاث أبعاد رئيسية وهي كالتالي<sup>4</sup>:

#### أولاً: الثقة بزملاء العمل:

تمثل علاقات العمل المتبادلة والميل للاتجاه الإيجابي بين العمال، من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات، الاتصالات بين جميع أعضاء العمال بالمنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل وجود خصائص وسمات تجعل من العامل جديراً بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الآخرين ومساعدة الزملاء.

فثقة العامل بزملائه تسمح له بالتأقلم والتكيف في بيئة عمل تسودها روح التعاون والاستقرار في عملية الاتصال وفي العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم.

#### ثانياً: الثقة بالمشرف:

تتمثل في التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفق علاقات متبادلة بينهم، كأساس للعلاقات التنظيمية هو الثقة، كما أن بناء هذه الثقة التنظيمية ليس بالأمر السهل أو الهين، فإذا ضاعت الثقة

1 - أميرة خبضر كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة

النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - العراق - ص233

2 - حميدة سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تحرير سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة ألفا الهندسية العاملة

بوزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق العدد 32، 2013، ص271.

3 - خمولي أسماء، أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري - دراسة ميدانية لمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة - ص72-73

4 - خيرى أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم اجتماع

المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2020، ص147-148.

بين أعضاء فريق العمل، يمكن للمشرف أن يتدخل لتوجيه مستواها، لكن إن فقد المسؤول ثقة مرؤوسيه فإن هذا سيؤثر سلباً على بناء الثقة التنظيمية بين أعضاء المؤسسة.

حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كان يتميز بالكفاءة، الجدارة، الأخلاق، الانفتاح مع مرؤوسيه والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم والقيام بدعمهم، بالإضافة إلى تحقيق العدالة في التعامل معهم، هذا من جهة، والتمتع بشخصية قوية وشدة الثقة بالنفس في حالة مواجهة الأزمات وقدرة السيطرة على المواقف من جهة أخرى، من أجل تحقيق الاحترام والشعور بالأمان في محيط العمل.

فقد أوضحت تجارب "الهيثورن" أن المشرف الأكثر ديمقراطية يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، ويعمل على إقامة علاقات جديدة مع المرؤوسين الذين يثقون بقيادته وطريقة تعامله معهم، التي ينتج عنها ارتفاع في معدلات الإنتاج وانخفاض معدلات التغيب ودوران العمل، والشعور بالأمن الوظيفي تحت قيادة ذلك المشرف ويعزز من ثقة العمال بمشرفهم.

كما أن اكتساب المشرف لثقة مرؤوسيه يؤدي بالعمال إلى التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تساعد بدورها على تحقيق الأهداف التنظيمية، ولها دور فعال في نقل المعلومات والتعاون بين العمال وتحقيق اتصال فعال بين الأعضاء في المنظمة.

لذلك يعتبر أساس أي علاقة سواء داخل أو خارج التنظيم هي الثقة، فعندما لا تتحقق الثقة المتبادلة بين الأفراد أو بينهم وبين مسؤوليهم ينتج عن هذه الحالة عرقلة في العمل الجماعي، وعدم الوصول لتحقيق الأهداف المسطرة، كما أن نجاح أو فشل المسؤول يعتمد على ثقة منظمته فيه، الذي يحقق التزامهم وطاعتهم بتعليماته وأوامره الشأن الذي يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة.

### ثالثاً: الثقة بالمنظمة:

تكون إدارة المنظمة الجديرة بثقة العمال من خلال اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، ووضوح توقعاتها وتطبيق وعودها، وتحقيق العدالة بين كافة الأقسام والفروع وتوفير هيكل تنظيمي مرن ومناسب.

فقد توصل بعض الدراسات إلى أن الثقة التنظيمية تتأثر بمستوى العدالة التوزيعية والاجرائية، وبالدعم التنظيمي المدرك، إلى جانب أنها تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل.

### المطلب الخامس: مستويات الثقة التنظيمية<sup>1</sup>

تتمثل مستويات الثقة التنظيمية فيما يلي:

#### أولاً: الثقة على المستوى الفردي:

وتعني الثقة في العلاقات الشخصية، ف قدرة الفرد على استيعاب المحادثات، وتصورات له لدوافعه وقيمه وشعور الآخرين به تتأثر إلى درجة كبيرة بدرجة الثقة.

**ثانياً: الثقة على مستوى الجماعات:** ويقصد بها انتماء الفرد وتوقعاته بأن سلوك الأفراد سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة للطرفين، وهو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً لأنماط السلوكية المشتركة، وبحسب الاتفاق.

وينفرد هذا المستوى إلى نوعين من الثقة، وهما:

- **الثقة التعاقدية:** يقصد بالثقة التعاقدية أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف، يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الشخص الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أم تصورياً ضمناً، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

- **الثقة المكشوفة:** وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأنها عملية اظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين التي لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير.

وهناك درجات للمكاشفة، تبدأ من الدرجة الأقل خطراً، والتي تتمثل في اظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة والتي تظهر في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية.

إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل أن يكون حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة، وهما:

أ . **الصدقة:** وهي المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة، وهي جزء أساسي يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل فردياً وجماعياً.

ب . **المهام:** وتشمل المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة والمهام، وهذا النوع من الثقة يطلق عليه الأمانة، والتي تعرف بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أم مشاعر، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة، فحين يتم تمييز مفاهيم الثقة من ناحية سلوكية، والمتعلقة بالمسؤولية والوفاء بالالتزام، والمشاركة والعلاقات الشخصية، والإخلاص، والمهام المتعلقة بوضوح الشخص، فإنها يمكن أن تساهم كأنماط مفيدة لبناء مجموعات عمل متماسكة.

1 - أسماء زهري عبد الله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة القدس، 2018، ص 15-16.

**ثالثاً: الثقة على مستوى التنظيم:** المنظمات لا تستطيع النجاح بدون توفر مستوى عال من الثقة بين أعضائها، كما أن المجموعات ذات الثقة العالية تتقبل السلطة، وتستخدم الإقناع للتأثير على الآخرين، أما المجموعات ذات الثقة المتوسطة، فهي تتقبل السلطة أيضاً، إلا أنها تستخدم الاغراءات والايحاءات لإقناع متخذي القرار، أما المجموعات ذات الثقة المتدنية، فإنهم ينظرون إلى متخذي القرارات على أنهم منحازين وغير أكفاء، لذلك فهم يلجئون إلى استخدام التهديد والمقاطعة للضغط على السلطة.

### المبحث الثالث: قواعد، بناء، محددات ومخاطر الثقة التنظيمية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى قواعد وبناء الثقة التنظيمية ومحدداتها ومخاطرها.

#### المطلب الأول: قواعد الثقة التنظيمية<sup>1</sup>

تعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة، إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة؛ من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته.

وقد اشارت العديد من الدراسات لهذه القواعد فيما يلي:

- 1 . **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:** فليس من الحكمة الوثوق بأناس لم يتم التعرف على سلوكهم وملاحظتهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
- 2 . **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف، بل التضحية من أجل تحقيقها.
- 3 . **القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على أحداث تغيير، إذاً يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.
- 4 . **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب.
- 5 . **التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة إلى التكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة داخل المنظمة.
- 6 . **الاتصال:** يجب أن يكون هناك اتصالاً شخصياً بين الأطراف لكي يُحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.
- 7 . **تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية في القادة، بحيث إنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها.

1 - عايذة سعيد، مرجع سابق، ص20

### المطلب الثاني: أساليب بناء الثقة التنظيمية

ذكر (Casey, 2015) بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها المدير من أجل بناء الثقة وتعزيزها بالمنظمة وهي كالآتي<sup>1</sup>:

#### 1. الحفاظ على الوعود والوفاء بها:

الحرص على الوفاء بالوعد سيجعل المدير شخص يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يقطع المدير وعدا يجدر به الالتزام وعدم الحنث بأي وعد يتخذه، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن المدير من الوفاء بالوعد نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه ألا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك.

وحتى إن كان الوعد يختص بأمر هام في الشرح والتفسير قد لا يكون كافيا، فعلى المدير أن يعد العاملين مرة أخرى ويلتزم بوعده مهما كانت الظروف، وأي إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المدير.

#### 2. المحافظة على الاتساق:

إحدى أهم أجزاء استحقاق ثقة الآخرين، هو أن يكون كلام المدير متسقا ومتفقا مع أفعاله بلا زيادة أو نقصان على طول المدى، لذلك على المدير أن يحرص على الالتزام المتواصل بالصدق قولاً أو فعلاً حتى يبني أسس قوية لعلاقته مع الآخرين.

#### 3. الحرص على الأمانة:

تعد الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، فعلى المدير قول الحقيقة ولو على نفسه، حتى وإن وُضِع في أصعب المواقف عليه ألا يلجأ للكذب أبداً، فالثقة مفتاح النجاة.

#### 4. التعبير عن المشاعر بصدق:

ينبغي على المدير ألا يكون ممتن يكتُم مشاعره أو يجد صعوبة في التعبير عنها، حتى لا يعتبره الآخرون شخصاً بارداً وهذا لا يشجع عملية بناء الثقة بينهم.

#### 5. المرونة في التعامل مع الآخرين:

المرونة في التعامل هي إحدى أهم خطوات بناء جدار ثقة قوي ومتمين مع الآخرين، فيجب على المدير أن يكون مرناً وغير منغلق الأفق والفكر، فالمرونة والسلاسة في التعامل تُكسب المدير حب وثقة الموظفين من حوله.

1 - عابدة سعيد، مرجع سابق، ص 22-24

وهذا بالإضافة إلى وجود أساليب أخرى لبناء الثقة منها:<sup>1</sup>

#### 6. الحرص على الانصات للآخرين:

على المدير استخدام أفضل ما لديه من مهارات الاستماع والانصات من خلال التأكيد على فهم ما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يتقون في المدير الذي يفهمهم.

#### 7. ممارسة الاتصال المفتوح:

يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة، فعلى المدير إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التي تُصنع على أساسها القرارات، وعرض المشاكل، والكشف عن المعلومات المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة بين الأفراد وفقا لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجب بعضها.

#### 8. الثبات على المبدأ:

يفضل الأفراد العمل مع الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه، أما الشخص الذي يغير وجهة نظره ولا يمكن التنبؤ بقراراته وأفعاله في مواقف متشابهة، فيكون غير جدير بثقة الأفراد.

#### 9. إظهار الشغف للعمل:

على المدير أن يكون مثالا للآخرين في مدى حبه وشغفه وتعلقه بما يعمل، فهذا يبث روح الحماس لكافة أفراد الفريق ويحسن كفاءة العمل.

#### 10. الشفافية:

الشفافية هي إحدى أقوى دعائم بناء جدار الثقة بين الأفراد، فعلى المدير الالتزام بالشفافية في كل تعاملاته مع أفراد العمل حتى يكسب ثقتهم وتعاونهم واحترامهم، وهذا ينعكس إيجابا على كفاءة العمل. وانطلاقا مما سبق، إذا أراد المدير إقامة علاقات من الثقة سواء بينه وبين العاملين من جانب، أو بين العاملين وزملائهم من جانب آخر، فعليه أن يحافظ على التزاماته ووعوده أمام العاملين، وأن يحرص على الالتزام المتواصل بالصدق قولاً أو فعلاً، وأن يتمتع بالصدق والأمانة عند التعبير عن مشاعره، وأن يمارس المرونة في تعامله مع الأفراد، ويحرص على الانصات للآخرين، وأن يظهر حبه وشغفه للعمل، ويلتزم بالشفافية في كل تعاملاته مع الآخرين.

<sup>1</sup> - عايذة سعيد، مرجع سابق ص23.

المطلب الثالث: محددات ومخاطر الثقة التنظيمية

أولاً: محددات الثقة التنظيمية:

تعددت آراء الباحثين حول تحديد محددات الثقة التنظيمية ومن أبرز الدراسات لتحديد هذه المحددات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:<sup>1</sup>

اسم الباحث	السنة	المحددات
الغامدي	1990	عادلة الترقية، القدرة والكفاءة، القيم السائدة، توفر المعلومات.
ساكو	1992	الاتفاق التعاقدية، القدرة والكفاءة، صدق النوايا.
كونوفسكي وبون	1994	العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي.
ماير وديفز	1995	القدرة، الكفاءة، النزعة لفعل الخير، الاستقامة.
جامبيتا	1998	الالتزام.
ميشرا	1999	النية الحسنة والاهتمام، الكفاءة والقدرة، المصادقية، الانفتاح والصرامة.
تان وتان	2000	العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، القدرة، النزاهة والأمانة.
رشيد	2003	عدالة الإجراءات والتعاملات، القدرة والكفاءة والنزعة الخيرية والاستقامة.
البرخت	2003	عدالة الإجراءات، الاتصال، الدعم التنظيمي.
هاردن	2003	الالتزام.
فرايز	2005	الابداع في حل المشكلات، الالتزام.
جكه وشاهين	2007	عدالة الإجراءات والتعاملات والدعم التنظيمي.
الرفاعي	2009	القدرة والكفاءة، الاستقامة والتكامل، النزعة لفعل الخير.

المصدر: خيرى أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019، ص142  
 يتضح لنا من الجدول المعروض أعلاه اختلاف في توجهات الباحثين، فهو يشير إلى اتفاق هؤلاء الباحثين في نقاط واختلافهم في نقاط أخرى.

<sup>1</sup> - خيرى أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019، ص142

ومن المحددات الرئيسية الأكثر شيوعا واستخداما والتي اتفق عليها معظم الباحثين هي:<sup>1</sup>

1- خصائص الشخص محل الثقة (الموثوق فيه) المتمثلة في:

✓ القدرة: تعني أن الموظف يدرك أن مديره يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله، تسمح بأن يكون لديه تأثير على الآخرين، كما تعني أن المدير يملك القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.

✓ النزعة لفعل الخير: وتعني مدي إيمان الموظف بأن مديره يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، ويقدم له المساعدة، وإن لم يكن مطلوباً منه، كما أنه لا يستغله حتى وإن سنحت له الفرصة بذلك.

✓ النزاهة والاستقامة: تعني امتلاك المدير لمجموعة من القيم والمبادئ التي تعمل كموجه لسلوكه، ولا يسمح لنفسه بالحياد عنها، وتتضح النزاهة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم ومصداقيتها وتناسقها مع مبادئهم.

2 - الموقف السائد ودرجة تقبل المخاطرة:

فهي التي تختبر مستوى الثقة، بمعنى آخر كلما زاد مستوى الثقة قلت درجة المخاطرة.

3 - درجة استعداد الطرف الوائق.

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

ثانياً: مخاطر الثقة التنظيمية<sup>2</sup>

يرى شيبار وشورمان (Sheppard and Sherman) أن الثقة تكون أكثر وضوحاً في المواقف التي يكون فيها الضرر المحتمل نتيجة لعدم تحقيق توقعات الثقة أكبر من المكاسب المحتملة نتيجة لتحقيق توقعات الثقة. وينطلقان في رأيهما من الفكرتين اللتين شملتهما أغلبية دراسات الثقة، وهي أن كل علاقة إنسانية لابد أن تتضمن شكلاً من أشكال الثقة، وأن الثقة تلتزم افتراض المخاطرة، فالثقة لا تظهر في كل العلاقات في شكل واحد، بل تظهر في عدة أشكال تختلف باختلاف طبيعة وعمق الاعتماد على الطرف الآخر في العلاقة سواء على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، بما أن الثقة هي الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بشكل وعمق الاعتمادية في العلاقة، فإن تحديد شكل وعمق الاعتمادية في العلاقة تحديداً صحيحاً يمكن توقع المخاطر التي تلازمها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد منها ما أمكن.

1- عابدة سعيد، مرجع سابق، ص 25

2 - لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، تخصص علم النفس، جامعة وهران 2، 2016/2015، ص 21.

ومن أهم مخاطر الثقة التنظيمية:<sup>1</sup>

1. شكل وعمق علاقة الثقة: إن علاقة الثقة بين الطرفين لا تختلف باختلاف شكلها فقط بل باختلاف عمقها أيضا.

2. دور الافراد في الحد من مخاطر الثقة: أن الاختيار الصحيح للطرف الآخر في العلاقة التي تستلزم الثقة يمكن أن يؤثر إيجابيا على استدامة الثقة بين طرفي العلاقة.

3. دور المنظمات في الحد من مخاطر الثقة: إن مواجهة مخاطر الثقة ليست قصرا على الأفراد وحدهم، بل يتوجب على المنظمات التي تنشأ وتنمو في أروقتها تلك العلاقات دعم هؤلاء الأفراد للحد من مخاطر الثقة.

هناك آثار سلبية مرتبطة على انخفاض الثقة التنظيمية وتشمل:

- ✓ تخنفي القيم والدوافع لدى الآخرين.
- ✓ يصبح الاتصال أقل دقة، ويكون هناك سوء استقبال.
- ✓ تناوّل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجيدة.
- ✓ زيادة آليات الرقابة والاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية.
- ✓ تأخر تنفيذ الإجراءات والمشاريع.
- ✓ تزايد حالات الرفض، والسلوك الدفاعي والعدائي.

<sup>1</sup> - لعون عطية، مرجع سابق ص22.

### المطلب الرابع: مساهمة القيادة في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين

القيادة الفعالة هي جوهر العملية الإدارية لكونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب هذه العملية، وتساهم في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين من خلال<sup>1</sup>:

- ✓ أنها تجعل الوضع أو الحال أكثر ديناميكية وفعالية بين العمال.
- ✓ القائد الذي يتمتع ببسمات شخصية وقدرات ومهارات عالية يسهل من نجاح عمل الموظفين بالمنظمة وانسجامهم.
- ✓ القيادة هي أساس كل عملية إدارية وهي ذات أهمية بالغة في التأثير وتوجيه العمال.
- ✓ تجعل القيادة الفعالة من العمال يؤدون ما عليهم بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة.
- ✓ ينظر أعضاء الجماعة بالمنظمة إلى القائد الناجح كشخص يتجاوب مع حاجاتهم وهذا ينطوي على أن يجعل القائد من نفسه كشخص يمكنه إشباع حاجات العاملين.

وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن أن نلمس دور القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية من خلال تقصي دور كل نمط من أنماط القيادة المعتمدة في دراستنا في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين:

#### 1/ دور القيادة الاستراتيجية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين:

تعد القيادة الاستراتيجية أحد أهم أنماط القيادة وأكثرها حداثة ، وذلك على اعتبار أنها نموذج قيادي يركز على مجموعة من الأنشطة والعمليات مثل تحديد الوضع الحالي للمؤسسة، صياغة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتطبيق التغيير واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يكفل نمو واستمرار المؤسسة وتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها المرجوة.

ويمكن أن نلمس دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الثقة التنظيمية لدى العاملين ، من خلال استشعار الاجراءات التالية: فعندما يساعد المدير كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويزرع فيهم الثقة بإمكانية تحقيق الأهداف ، ويشجع على تبادل المعلومات بين جميع موظفي المؤسسة، ويسهر على توظيف أفضل الكفاءات لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، كل ذلك من شأنه تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ، سواء في شخصه كمدير أو في إدارة المؤسسة بشكل عام أو حتى بين الزملاء.

#### 2/ دور القيادة التبادلية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين:

لاشك أن القيادة التبادلية تعد من أحدث أنماط القيادة الإدارية، وذلك باعتبارها نمط قيادي يوجه جهود المؤسسات بشكل إيجابي ، من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز، وبالتالي فالقائد ضمن هذا السياق يهتم بوضوح أدوار المرؤوسين، ومتطلبات المهام الموكلة اليهم، ويضع الهيكل الملائم، ونظام الحوافز المطلوب، وكذا العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين.

<sup>1</sup> - عرعر فاتح ورموش عبد الهادي، القيادة وأثرها على الأداء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة البويرة، 2018-2019، ص15-17.

ويمكن أن نلمس دور هذا النمط القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ، من خلال تتبع الاجراءات التالية: فعندما يقدم المدير الحوافز للموظفين نظير مجهوداتهم، ويبين طرق الحصول عليها، ويزودهم بالتغذية الراجعة عن ادائهم، ويسهر على متابعة الأخطاء في أدائهم الوظيفي ويصححها، كل ذلك من شأنه تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ، سواء في شخصه كمدیر أو في إدارة المؤسسة بشكل عام أو حتى بين الزملاء.

### 3/ دور القيادة التحويلية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين:

تعتبر القيادة التحويلية من أبرز أنواع القيادة، وذلك على اعتبار أنها نمط قيادي يقوم على إلهام المرؤوسين بأن يتساموا عن مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، وتغيير نظرتهم للمشكلات، وكذا إلهام واستثارة الافراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن أن نلمس دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال استشعار الإجراءات التالية: فعندما يشجع المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين، ويقترح طرق جديدة لانجاز مهام العمل وكذلك يشجع على طرح العمال لأرائهم وأفكارهم، كل ذلك من شأنه تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ، سواء في شخصه كمدیر أو في إدارة المؤسسة بشكل عام أو حتى بين الزملاء.

### 4/ دور القيادة التشاركية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين:

تعتبر القيادة التشاركية من أهم أنواع القيادة، وذلك باعتبارها نمط قيادي يقوم على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض الإحترام عليهم دون تسلط أو عنف، فهذه القيادة تتسم بالمرونة وتشجع المبادرة واحترام الافراد مهما كانت مراكزهم، وتشجع على الإبداع ودفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم، وتمنح فرص النمو الوظيفي والمهني، كما تتسم بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال، والحث عن العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة، كما أنه نمط قيادي يؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته وميولاته واستعداداته واتجاهاته.

ويمكن أن نلمس دور هذا النمط القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين من خلال ما يلي: فعندما يتعاون المدير مع الموظفين في حل مشكلات العمل، ويحرص على توزيع المهام الوظيفية بعدل وبدون تحيز ، ويعمل على مشاركة الموظفين على تقييم إنجازاتهم الوظيفية ، كل ذلك من شأنه تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ، سواء في شخصه كمدیر أو في إدارة المؤسسة بشكل عام أو حتى بين الزملاء.

## خلاصة الفصل:

إن الثقة التنظيمية مفهوم يتكون من سلوكيات وممارسات تصدر من الأفراد والجماعات، ولها أثر كبير على أداء المنظمة، وهي شعور يساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، فالثقة موجود استراتيجي وميزة لا يمكن تقليدها من طرف المنظمات المنافسة، ولهذا يوصي الدارسون ببناء وتعزيز الثقة داخل التنظيم باعتبارها متغيرا أساسيا في العلاقات والتفاعل الإنساني وتحقيق الأهداف المشتركة على مستوى الفرد والجماعة والذي يؤدي إلى نجاح المنظمات واستمرارها.

## الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

تحليل دور القيادة الإدارية في

خلق الثقة التنظيمية لدى

العاملين - دراسة ميدانية

بالمركز العقاري / بريزينة

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

## تمهيد:

مما لا شك فيه ولا بد منه هو تسجيلنا للعقارات التي نمتلكها ونخاف على هتكها أو الوقوع في نزاعات مع الغير بسببها، وخاصة بعد انتشار ظاهرة انتحال الشخصية، مما يستلزم القيام بالإجراءات الخاصة والتي تتم بصفة قانونية على مستوى المحافظة العقارية المختصة إقليمياً، من أجل تسهيل عملية الحفظ العقاري ، وهذا يتم بمجموعة من الإجراءات بالمحافظة العقارية، كما أن كل عقار يقع محل التصرف في دائرة الاختصاص.

وسوف يتضمن هذا الفصل تجسيدا للجانب النظري عن طريق إسقاط موضوعنا على أرض الواقع في الجانب التطبيقي، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت في المركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري . بدائرة بريزينة، وجاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين في هذا المركز. وفي هذا السياق ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

## المبحث الأول: بطاقة فنية حول المركز العقاري بريزينة

خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تتجزأ المؤسسة محل الدراسة إلى مصلحتين متكاملتين وهما "مفتشية أملاك الدولة والمحافظة العقارية" وهي موضوعة تحت وصاية وزارة المالية، ويشرف عليها محافظ عقاري، وهي تابعة لمديرية الحفظ العقاري على مستوى الولاية ، ينسق أعمالها مفتش جهوي لأملاك الدولة والحفظ العقاري. نشأت سنة 1994 تحت تسمية مفتشية أملاك الدولة والمحافظة العقارية، وفي سنة 2016 تغير مقرها وتسميتها إلى ، المركز العقاري (أملاك الدولة والحفظ العقاري)، تقع في حي خَلاف دائرة بريزينة وهي تشرف على العديد من البلديات والقرى الإقليمية على غرار (الغاسول . الكراكة . المغسل).

## المطلب الثاني: أقسام المؤسسة محل الدراسة

يتكون المركز العقاري بريزينة من قسمين هما:

**1- أقسام المحافظة العقارية:** بالرجوع إلى نص المادة 4 من القرار المؤرخ في 1994/06/04 الخاص بالتنظيم الداخلي لمفتشيات أملاك الدولة والمحافظات، يتضح أن المحافظات العقارية تتكون من 03 أقسام يسير كل قسم من طرف رئيس معين من بين الموظفين الذين يشتغلون في هذه المصلحة.

## أولاً: قسم الإيداع وعمليات المحاسبة:

يتم بواسطة هذا القسم مباشرة الإجراءات الأولية الخاصة بالشهر العقاري ، كما يعتبر القسم المسؤول عن عملية قبول أو رفض إيداع الوثائق ويسير من قبل الرئيس.

## ثانياً: قسم مسك السجل العقاري وتسليم المعلومات:

يتكفل هذا القسم بترتيب وتنظيم مختلف العقود والوثائق التي يتم شهرها ضمن مصنف أحجام خاصة بذلك بالإضافة إلى مسك السجل العقاري، ويتولى هذا القسم كذلك البحث عن المعلومات المطلوبة وتسليمها وإعداد مستخرجات على الوثائق المشهرة عن طريق نسخها مقابل رسم ثابت.

## ثالثاً: قسم تسجيل العقارات المحددة ضمن مسح الأراضي:

يقوم هذا القسم بمجموعة من العمليات والإجراءات العقارية من أهمها:

- ✓ استلام وثائق مسح الأراضي والقيام بإجراءات نشره.
- ✓ المساهمة مع بقية الموظفين في عملية ترقيم العقارات (نهائي مؤقت).
- ✓ مراقبة اعداد الدفاتر العقارية.
- ✓ إمضاء الدفاتر العقارية.
- ✓ إمضاء شهادة الترقيم المؤقت.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

2- أقسام مفتشية أملاك الدولة: بالرجوع إلى نص المادة 4 من القرار المؤرخ في 04/06/1994 الخاص بالتنظيم الداخلي لمفتشيات أملاك الدولة والمحافظات، يتضح أن مفتشية أملاك الدولة تتكون من 04 أقسام يسير كل قسم من طرف رئيس معين من بين الموظفين الذين يشتغلون في هذه المصلحة.

أولاً: قسم تسيير أملاك الدولة: يقوم بالوظائف التالية:

- تنظيم وتحضير لائحة لكل المنتوجات العقارية والعائدات.

- تحضير وتحقيق البيوع العقارية والبيع بالمزاد العلني.

- تحضير العقود الخاصة بتسيير العقارات التابعة لأملاك الدولة وتمثيها.

- تسيير محاضر اختيار الأرضيات لمختلف المشاريع.

ثانياً: قسم الخبرات والتقييمات العقارية: يقوم بالعمليات التالية:

-تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر الخاصة بأملاك الدولة، ومتابعة عمليات البيوع.

-تقييم السوق العقارية على المستوى المحلي وتحضير قرار وتحليل تقنية.

-العمل على تجديد وتنظيم الوثائق المتعلقة بالتقييمات والخبرة.

رابعاً: قسم التعريف والجرد العام للعقارات التابعة لأملاك الدولة: مكلف بـ:

-التعرف على العقارات التابعة للدولة في إطار تأسيس الجرد العام.

-تنظيم سجلات المحاسبة وإحصاء الأموال العقارية التابعة للدولة.

-جمع وتنظيم الأملاك المنقولة التابعة للدولة.

رابعاً: قسم المحاسبة:

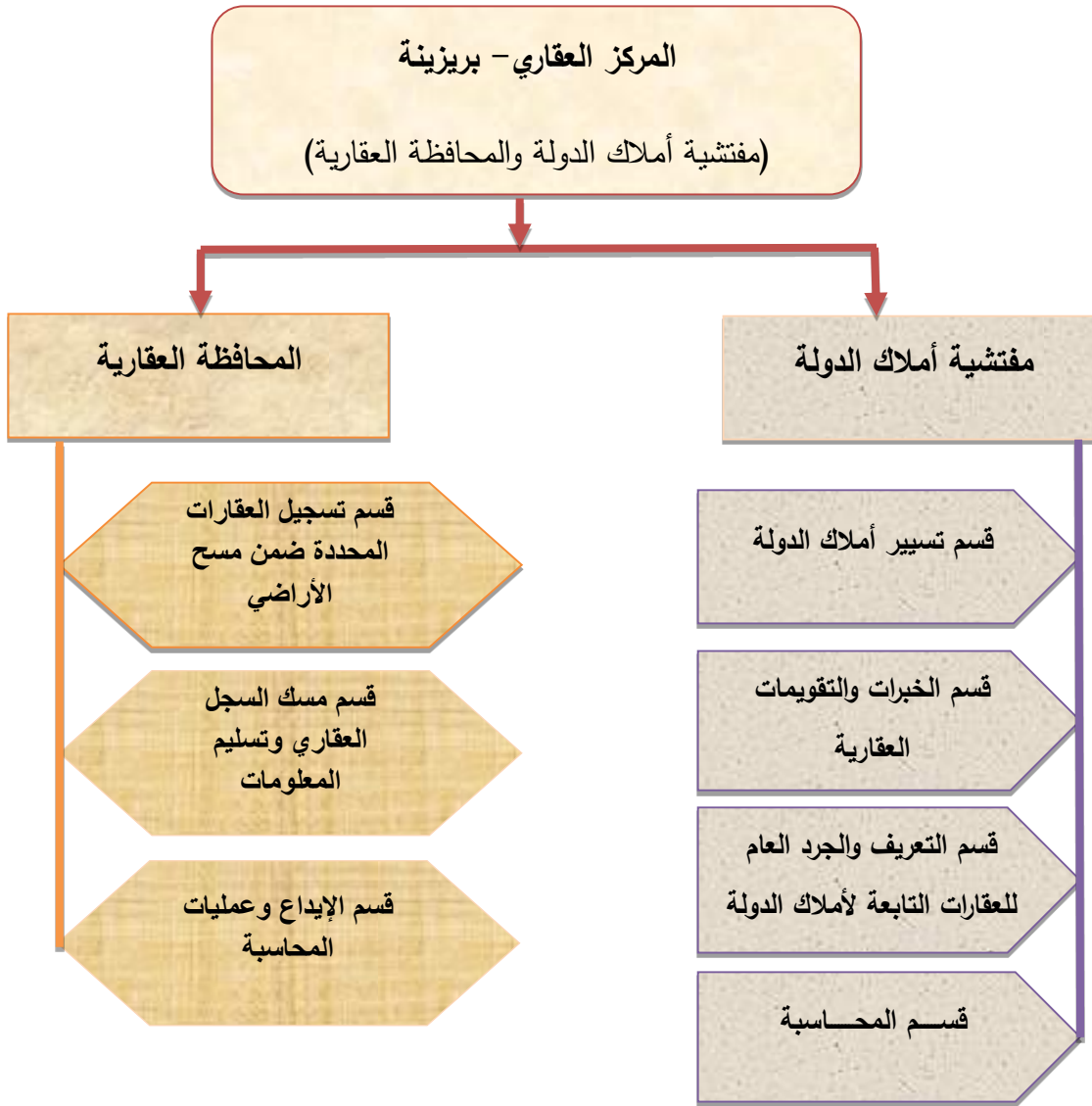
-إحصاء كل الأملاك العقارية وجردها.

-القيام بعمليات المحاسبة اليومية-الأسبوعية-الشهرية-السنوية.

التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم ( 03 ): الهيكل التنظيمي للمركز العقاري (مفتشية أملاك الدولة والمحافظه العقارية)-بريزينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية بالمركز العقاري-بريزينة-

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتطرق هذا المبحث إلى منهجية الدراسة، من خلال توضيح مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبعنا للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المختارة.

**أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة:** من أجل إسقاط ما تم معالجته في الجانب النظري على أرض الواقع، كان لابد من اختيار مجتمع يتفق مع طبيعة الدراسة وأهدافها ، وبعد البحث تم الاستقرار على اعتماد "المركز العقاري-بريزينة" بوصفه المجتمع المناسب للتطبيق.

وكون أن مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفي المركز العقاري والبالغ عددهم (38) موظف، وفقاً لإحصائيات 2022/2021.

**ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة:** تم اختيار المركز العقاري-بريزينة-لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

- تناسب وتوافق المركز العقاري-بريزينة- مع طبيعة الدراسة.
- قرب هذه المؤسسة من مقر سكني، وبالتالي إمكانية التنقل إليها بسهولة.
- معرفتي لمعظم موظفي المركز العقاري-بريزينة- وإمكانية التعامل معهم.
- غياب دراسات ميدانية بالمركز العقاري-بريزينة- من ناحية القيادة الإدارية ودورها في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين، على الرغم من أهميته والدور الحيوي الذي يلعبه في المرحلة الراهنة.

**ثالثاً: عينة الدراسة:** تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها (38) مفردة، حيث تم توزيع الاستمارات على كل العمال على اختلاف تدرجهم الوظيفي، وتم استرجاع كل هذه الاستمارات أي نسبة 100%. وبعد فحص الاستمارات لم تستبعد أي واحدة منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1-السن:

الجدول رقم (02): توزيع مفردات الدراسة حسب السن .

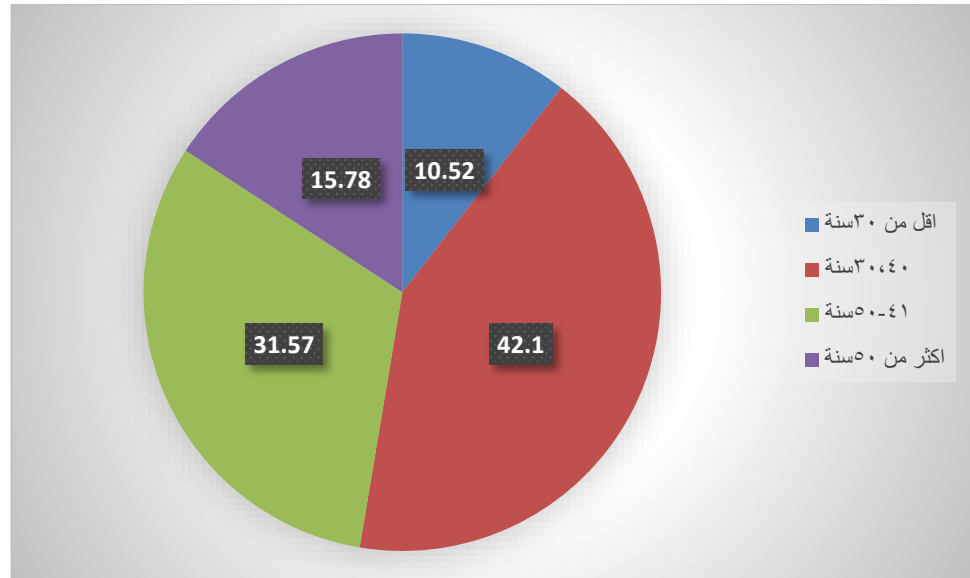
السن	التكرار	%النسبة
أقل من 30 سنة	4	10.52
من 30-40 سنة	16	42.10
من 41-50 سنة	12	31.57
أكثر من 50 سنة	6	15.78
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة

من حيث السن.

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02).

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة بنسبة 42.1% تليها

الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 31.57%، ثم الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 15.78%، في حين

تقدر نسبة الموظفين أقل من 30 سنة بـ 10.52%.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

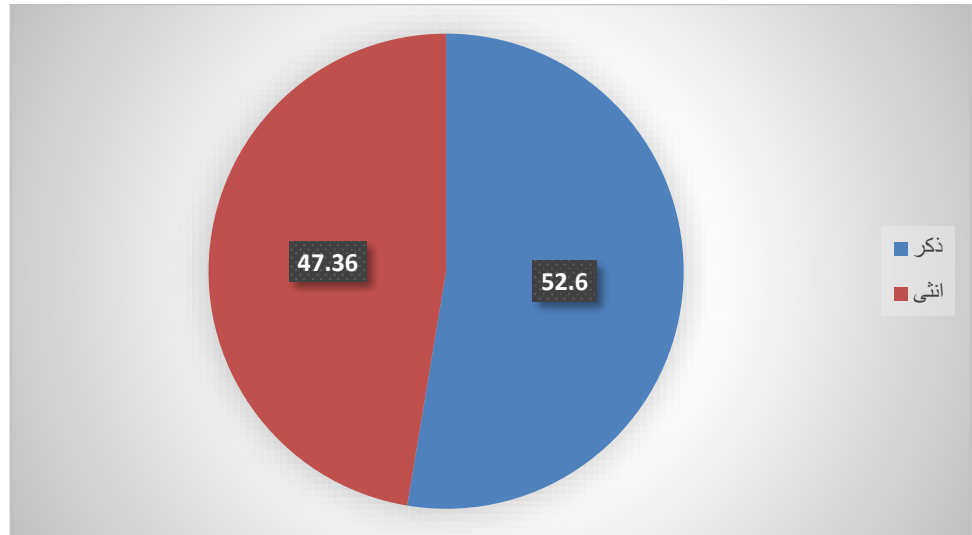
2-الجنس:

الجدول رقم (03): توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	20	52.6
إناث	18	47.36
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس. الشكل رقم (06): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (03).

من خلال الشكل نلاحظ ان النسب المئوية متساوية تقريبا بحيث بلغت نسبة الذكور 52.6 % ونسبة

الإناث 47.36%.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

## 3-المؤهل العلمي:

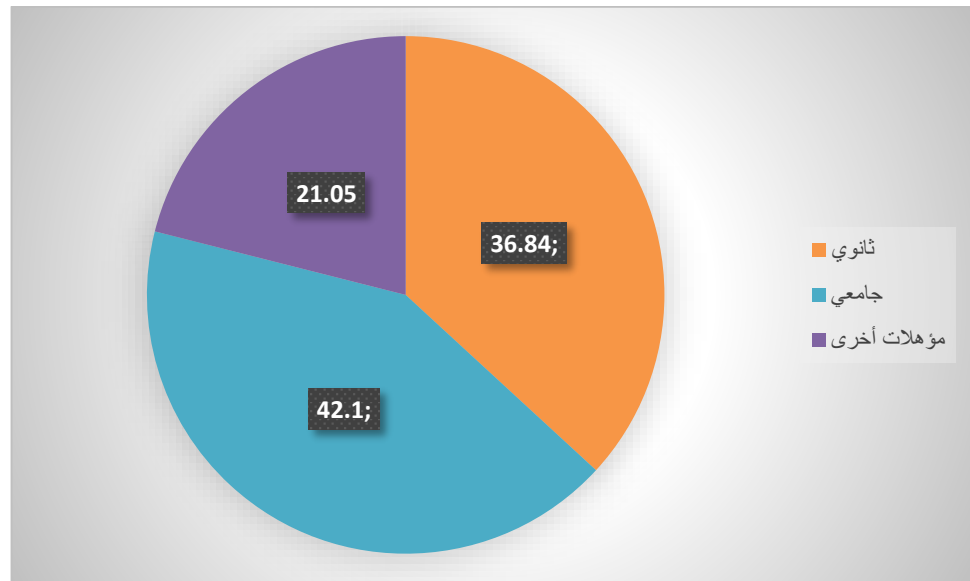
الجدول رقم ( 04): توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
ثانوي	14	36.84
جامعي	16	42.10
مؤهلات أخرى	8	21.05
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل العلمي.

الشكل رقم ( 07): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (04).

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للموظفين لديهم مؤهل علمي جامعي بنسبة تقدر بـ 42.1 % ويليه مستوى ثانوي بنسبة قدرت بـ 36.84%، في حين تشكل نسبة المؤهل اخرى النسبة الأقل ، حيث قدرت بـ 21.05%.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

## 4-الأقدمية:

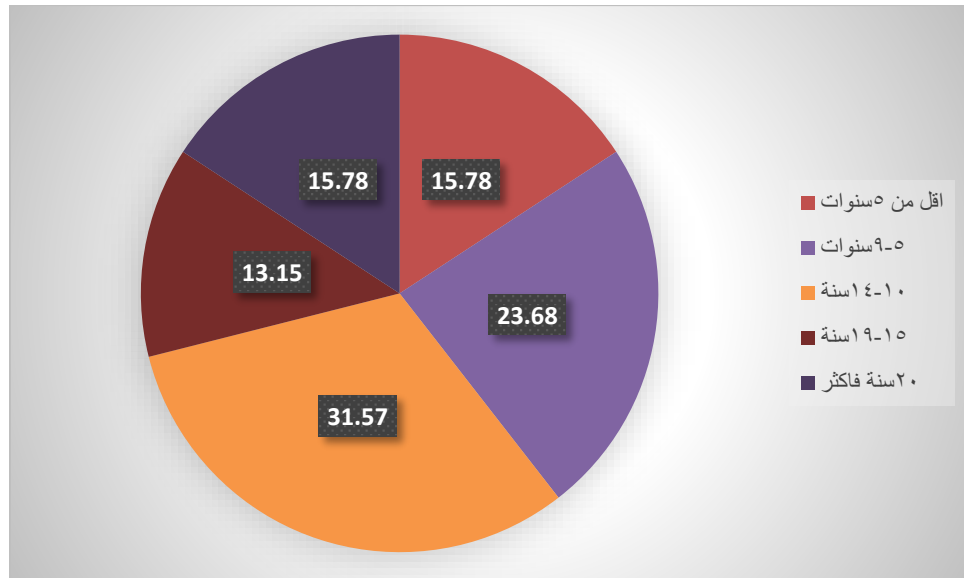
الجدول رقم ( 05): يوضح توزيع الدراسة حسب الأقدمية .

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	15.78
من 5-9 سنوات	9	23.68
من 10-14 سنة	12	31.57
من 15-19 سنة	5	13.15
أكثر من 20 سنة	6	15.78
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الأقدمية.

الشكل رقم ( 08): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

نلاحظ من الشكل أن حوالي 31.57% أقدميتهم 10-14 سنة ، في حين 23.68% تتراوح أقدميتهم من 5-9 سنة، بينما نسبة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم 20 سنة فأكثر وأقل من 5 سنوات بلغت نسبة 15.78% والذين من 15-19 سنوات نسبة أقدميتهم 13.15%.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة .

من اجل الامام بكل جوانب الدراسة النظرية وكذا التطبيقية ، تم الاعتماد على الأدوات التالية:  
1-المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع والمقالات التي تناولت موضوع دراستنا، والغرض من الاطلاع عليها هو معرفة الجوانب التي ركزت عليها الدراسات السابقة ، بالإضافة الى اخذ تصور عام حول موضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: باعتبار ان الدراسة تمت على أساس الحصر الشامل، فقد تم الاستعانة بالاستمارة كاداة رئيسة لجمع المعلومات ، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة ، كما تكونت الاستمارة بعد إجراء التعديلات من 31 عبارة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:  
القسم الأول: تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل.

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتتضمن 31 عبارة وزعت على محورين ، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:  
➤ المحور الأول: خاص بأبعاد القيادة الإدارية كمتغير مستقل، واشتمل على 16 عبارة وزعت على أربعة ابعاد، تتضمن كل منها 4 عبارات، تمثلت هذه الأبعاد في الآتي: القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية.

➤ المحور الثاني: خاص بأبعاد الثقة التنظيمية كمتغير تابع، واشتمل على 15 عبارة وزعت على ثلاث أبعاد تتضمن كل منها 5 عبارات، تمثلت هذه الأبعاد في الآتي: الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المنظمة.

## كما اتبع الطالبين الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

- إلقاء نظرة على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغتها.
- استشارة الأستاذة المشرفة، بالإضافة الى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة.
- تحديد محورين رئيسيين للدراسة وكذا الأبعاد التي تندرج ضمن كل محور من الدراسة، إلى جانب تحديد العبارات التي تندرج ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة.
- على ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الإستمارة من حيث الحذف أو التعديل، لتستقر الإستمارة في صورتها النهائية لتتضمن على 31 عبارة، أنظر الملحق رقم(2) .

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

**2-الملاحظة:** تم الاعتماد على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في المؤسسة بغية تغطية النقص المحتمل حصوله في إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستمارة، حيث تم التركيز على طبيعة تعامل القادة مع الموظفين والعمال والثقة المتبادلة بينهم من أجل تدعيم نتائج الدراسة.

**3-سجلات ووثائق المؤسسة:** السجلات والوثائق في المؤسسة تعتبر من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قام الطالبين بالاطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، والاستفادة منها بما يخدم موضوع دراستنا.

## المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V20) ، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ **اختبار معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لاختبار ثبات الاستمارة.

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) :** ويستخدم لقياس درجة

الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشفين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمد الطالبين على قسم منها هي:

#### 1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد تم تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الاستمارة على المشرفة وكذا عدد من الاساتذة المتخصصين في المجال، وقد طلب الطالبين من المحكمين أبداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ إجراء أي تغيير يروونه مناسباً؛

#### 2- صدق المقياس.

#### 1-2 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

الجدول رقم (06) : معامِل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "القيادة الادارية" والدرجة الكلية

للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	يساعد المدير كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة	0.838	0.000
2	يزرع المدير الثقة في الموظفين بإمكانية تحقيق اهداف المؤسسة	0.848	0.000
3	يشجع المدير على وضع خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات	0.948	0.000
4	يوجه المدير الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الافراد ذوي المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	0.924	0.000
5	يمتلك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	0.924	0.000
6	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	0.848	0.000
7	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل	0.848	0.000
8	يشجع المدير على طرح اراء العاملين وافكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	0.838	0.000
9	يقدم المدير الحوافز للموظفين مقابل الجهود المبذولة	0.848	0.000
10	يزود المدير موظفيه بالتغذية الراجعة عن أدائهم	0.882	0.000
11	يتابع المدير الأخطاء في أداء الموظفين ويصححها	0.748	0.000
12	يبلغ المدير الموظفين عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت	0.736	0.000
13	يتعاون المدير مع موظفيه في حل المشكلات التي تواجه العمل	0.648	0.000
14	يوزع المدير المهام على الموظفين دون تحيز	0.848	0.000
15	يحدد المدير الصلاحيات الممنوحة للموظفين	0.882	0.000
16	يشرك المدير الموظفين في تقييم الإنجازات الخاصة بالعمل.	0.924	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 20

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامِل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "القيادة الادارية" والدرجة الكلية

للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الثقة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
17	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله.	0.949	0.000
18	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	0.910	0.000
19	مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	0.947	0.000
20	يعد مشرفي مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	0.910	0.000
21	يدعم مشرفي المبادئ الشخصية لجميع العاملين التي يؤمنون بها	0.910	0.000
22	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	0.947	0.000
23	اختصاص ومعرفة زملائي في العمل بدقائق الأمور في عملهم تجعلني أثق بهم	0.823	0.000
24	زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف	0.848	0.000
25	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساندة بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي	0.748	0.000
26	زملائي في العمل يقيمون اتصالات معي سعياً للفهم المشترك بيننا	0.548	0.000
27	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	0.823	0.000
28	إدارة المؤسسة تنظر إلى الجوانب الإيجابية في شخصية العاملين	0.823	0.000
29	تبادر الإدارة بتقديم المساعدة لجميع العاملين حتى لو كان ذلك على حساب مصالحها.	0.934	0.000
30	إدارة المؤسسة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	0.847	0.000
31	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.	0.948	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:20

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الثقة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

## 2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

الجدول رقم ( 08): معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	القيادة الإدارية	0.970	0.000
2	الثقة التنظيمية	0.982	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم ( 09): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعـد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	القيادة الاستراتيجية	4	0.530	0.728
2	القيادة التحويلية	4	0.799	0.893
3	القيادة التبادلية	4	0.695	0.833
4	القيادة التشاركية	4	0.758	0.870
	القيادة الادارية	16	0.926	0.962
1	الثقة في المشرفين	5	0.965	0.982
2	الثقة في زملاء العمل	5	0.552	0.742
3	الثقة في إدارة المؤسسة	5	0.757	0.870
	الثقة التنظيمية	15	0.940	0.969
	مجموع	31	0.964	0.984

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V 20

التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

---

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.926-0.940).  
إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوح بين (0.962-0.969).

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تمّ استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

## الجدول رقم ( 10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعـد	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	قيادة الاستراتيجية	-2.850	2.248
2	القيادة التحويلية	-2.399	3.349
3	القيادة التبادلية	-1.013	6.732
4	القيادة التشاركية	-1.039	6.482
	القيادة الإدارية	-2.311	5.659
1	الثقة في المشرفين	-2.515	4.941
2	الثقة في زملاء العمل	-2.630	2.345
3	الثقة في إدارة المؤسسة	-2.210	6.402
	الثقة التنظيمية	-2.909	6.445
	المجموع	-1.663	3.091

<sup>1</sup> -Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لمحاوّر الدراسة " القيادة الإدارية " " الثقة التنظيمية "، على الترتيب بـ ( -2.311 -2.909 )

أما بالنسبة لقيم معامل التفلطح Kurtosis، فقد بلغت بالنسبة لمحاوّر " القيادة الإدارية " " الثقة التنظيمية "، على الترتيب بـ ( 5.659، 6.445 ).

## المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة في المركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري -بريزينة- حسب إجابات مفردات المجتمع، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-3)، وقد تمّ اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

الجدول رقم ( 11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي المركز العقاري –بريزينة- على عبارات محور " القيادة الادارية".

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	يساعد المدير كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة	3,0000	,00000	1	مرتفع
2	يزرع المدير الثقة في الموظفين بإمكانية تحقيق اهداف المؤسسة	2,9737	,16222	3	مرتفع
3	يشجع المدير على وضع خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات	3,0000	,00000	2	مرتفع
4	يوجه المدير الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الافراد ذوي المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	2,9474	,22629	4	مرتفع
	<b>القيادة الاستراتيجية</b>	<b>2.980</b>	<b>0.097</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
5	يملك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	2,9474	,22629	4	مرتفع
6	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	2,9737	,16222	2	مرتفع
7	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل	2,9737	,16222	3	مرتفع
8	يشجع المدير على طرح اراء العاملين وافكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	3,0000	,00000	1	مرتفع
	<b>القيادة التحويلية</b>	<b>2.973</b>	<b>0.137</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
9	يقدم المدير الحوافز للموظفين مقابل الجهود المبذولة	2,9737	,16222	2	مرتفع
10	يزود المدير موظفيه بالتغذية الراجعة عن أدائهم	2,9211	,27328	3	مرتفع
11	يتابع المدير الأخطاء في أداء الموظفين ويصححها	3,0000	,00000	1	مرتفع
12	يبلغ المدير الموظفين عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت	2,8684	,34257	4	مرتفع
	<b>القيادة التبادلية</b>	<b>2.940</b>	<b>0.194</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>
13	يتعاون المدير مع موظفيه في حل المشكلات التي تواجه العمل	3,0000	,00000	1	مرتفع
14	يوزع المدير المهام على الموظفين دون تحيز	2,9737	,16222	2	مرتفع
15	يحدد المدير الصلاحيات الممنوحة للموظفين	2,9211	,27328	4	مرتفع
16	يشرك المدير الموظفين في تقييم الإنجازات الخاصة بالعمل.	2,9474	,22629	3	مرتفع
	<b>القيادة التشاركية</b>	<b>2.960</b>	<b>0.165</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
	<b>نتيجة المحور الأول.</b>	<b>2.963</b>	<b>0.148</b>	<b>/</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

1/ القيادة الادارية: أبدى افراد العينة، آراءهم حول محور " القيادة الادارية "، الذي خصصت لقياسه 16 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 4 أبعاد هي كالتالي: (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية) جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.980-2.940)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.097-0.194)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

المحور ككل قيمة (2.963)، بانحراف معياري قدره (0.148)، وهذا ما يشير إلى أنّ القيادة الادارية هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

**1-1 القيادة الاستراتيجية:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد قيادة الاستراتيجية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.980)، وانحراف معياري قدره (0.097)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.947-3.00) في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري لعباراته بين (0.000-0.226).

**1-2 القيادة التحويلية:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد قيادة التحويلية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.973)، وانحراف معياري قدره (0.137)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى القيادة التحويلية هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.947، 3.000)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.000، 0.226).

**1-3 القيادة التشاركية:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة -على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد القيادة التشاركية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.960)، وانحراف معياري قدره (0.165)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.2921-3.00)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.000-0.273).

**1-4 القيادة التبادلية:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة-على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد القيادة التبادلية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة إذ سجل وسط حسابي قدره (2.940)، وانحراف معياري قدره (0.194)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعاً، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.868-3.000)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.000-0.342).

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

الجدول رقم ( 12 ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة على عبارات محور " الثقة التنظيمية".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله.	2,9211	,27328	1	مرتفع
2	اختصاص المشرف ومعرفة بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	2,8684	,34257	3	مرتفع
3	مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	2,9211	,27328	2	مرتفع
4	يعد مشرفي مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	2,8684	,34257	4	مرتفع
5	يدعم مشرفي المبادئ الشخصية لجميع العاملين التي يؤمنون بها	2,8684	,34257	5	مرتفع
	<b>الثقة في المشرفين.</b>	<b>2.889</b>	<b>0.314</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
6	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	2,9211	,27328	5	مرتفع
7	اختصاص ومعرفة زملائي في العمل بدقائق الأمور في عملهم تجعلني أثق بهم	2,9474	,22629	4	مرتفع
8	زملائي في العمل قادرين على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف	3,0000	,00000	1	مرتفع
9	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساندة بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي	3,0000	,00000	2	مرتفع
10	زملائي في العمل يقيمون اتصالات معي سعياً للفهم المشترك بيننا	3,0000	,00000	3	مرتفع
	<b>الثقة في زملاء العمل.</b>	<b>2.973</b>	<b>0.099</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
11	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	3,0000	0.0000	2	مرتفع
12	إدارة المؤسسة تنظر إلى الجوانب الإيجابية في شخصية العاملين	2,9474	,22629	3	مرتفع
13	تبادر الإدارة بتقديم المساعدة لجميع العاملين حتى لو كان ذلك على حساب مصالحها.	2,8947	,31101	5	مرتفع
14	إدارة المؤسسة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	2,9211	,27328	4	مرتفع
15	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.	3,0000	,00000	1	مرتفع
	<b>الثقة في إدارة المؤسسة.</b>	<b>2.952</b>	<b>0.162</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
	<b>نتيجة المحور الأول.</b>	<b>2.935</b>	<b>0.191</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

2/ **الثقة التنظيمية:** أبدى افراد العينة، آرائهم حول محور "الثقة التنظيمية"، الذي خصصت لقياسه 15 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على ثلاثة أبعاد هي كالاتي: (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المؤسسة)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.973، 2.889)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.099، 0.314)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

المحور ككل قيمة (2.935)، بانحراف معياري قدره (0.191)، وهذا ما يشير إلى أن الثقة التنظيمية هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

**1-2 الثقة في زملاء العمل:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد الثقة في زملاء العمل جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.973)، وانحراف معياري قدره (0.099)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ هناك مستوى مرتفع من الثقة بين الموظفين وزملائهم في العمل، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.921، 3.000)، في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري لعباراته بين (0.273، 0.000).

**2-2 الثقة في إدارة المؤسسة:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات الخمس (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الثقة في إدارة المؤسسة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.952)، وانحراف معياري قدره (0.162)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى الثقة بين الموظفين واداتهم هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.894، 3.000)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.311، 0.000).

**2-3 الثقة في المشرفين:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الثقة في المشرفين جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.889)، وانحراف معياري قدره (0.314)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الثقة في المشرفين هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.868-2.921)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.273، 0.342).

التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري / بريزينة

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

1. تنص الفرضية الرئيسية على انه " يوجد تأثير معنوي للقيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية

بالمركز العقاري لأملاك الدولة و الحفظ العقاري - بريزينة - عند مستوى الدلالة 0.05.

بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه.

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الانحدار	256.263	4	46.066	0.000	0.999	0.998
الخطأ المتبقي	0.500	33	0.15			
المجموع	256.763	37	/			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث

بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من  $\alpha=0.05$ ، مما يعني أن النموذج له أهمية إحصائية.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة الإدارية في هذا النموذج يفسر ما

مقداره 99.8% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية، وهي قوة تفسيرية عالية، مما يدل على

أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في خلق الثقة التنظيمية بالمركز العقاري

لأملاك الدولة و الحفظ العقاري - بريزينة ، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية: بعد الاختبار لفرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الإدارية ( القيادة الاستراتيجية ،

القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية) على الثقة التنظيمية للمؤسسة.

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
	B	الخطأ المعياري					
ثابت Constant	-21.000	2.347		-8.946	0.000		
القيادة الاستراتيجية	6.500	0.598	0.885	-10.865	0.000	0.783	0.885
القيادة التحويلية	-5.500	0.315	0.620	-17.485	0.000	0.380	0.620
القيادة التبادلية	3.500	0.090	0.897	39.046	0.000	0.804	0.897
القيادة التشاركية	1.000	0.214	0.660	4.667	0.000	0.420	0.660

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

عند بحث اثر كل بعد من أبعاد القيادة الادارية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الثقة التنظيمية، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل المتغيرات المستقلة (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية)، في مستوى الثقة التنظيمية بالمركز العقاري لأملاك الدولة و الحفظ العقاري - بريزينة ، وذلك بدلالة ارتفاع معدلات Beta التي بلغت على التوالي (0.885، 0.620، 0.897 ، 0.660)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي: (-10.865، -17.485، -39.046، 4.667)، وقيم احتمالية بلغت على التوالي: (0.000، 0.000، 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبناء على النتائج المتحصل فان كل الفرضيات الفرعية للدراسة مقبولة.

حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه :

أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.885) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.783)، أنّ القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (78.3%) من الثقة التنظيمية ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ القيادة الاستراتيجية تساهم في خلق (78.3%) من الثقة التنظيمية لدى العاملين.

أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.620) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.380)، أنّ القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (38%) من الثقة التنظيمية ، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإنّ القيادة التحويلية تساهم في خلق تحقيق (38%) من الثقة التنظيمية لدى العاملين.

أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التبادلية والثقة التنظيمية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.897) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.804)، أنّ القيادة التبادلية تفسر ما نسبته (80.4%) من الثقة التنظيمية ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ القيادة التبادلية تساهم في خلق (80.4%) من الثقة التنظيمية لدى العاملين.

أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.660) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.420)، أنّ القيادة التشاركية تفسر ما نسبته (42%) من الثقة التنظيمية ، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإنّ القيادة التشاركية تساهم في خلق (42%) من الثقة التنظيمية لدى العاملين.

## التنظيمية لدى العاملين بالمركز العقاري /بريزينة

## خلاصة الفصل:

- من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الطالبين على مستوى المركز العقاري لأملاك الدولة والحفظ العقاري لبلدية بريزينة والتعرف على هيكلها التنظيمي وإبراز خدماتها، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الادارية، والمتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين القيادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية لدى العمال. كما تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز (78.3%) من الثقة التنظيمية لدى العمال.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية لدى العمال. كما تساهم القيادة التحويلية في تعزيز (38%) من الثقة التنظيمية لدى العمال.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين القيادة التبادلية والثقة التنظيمية لدى العمال. كما تساهم القيادة التبادلية في تعزيز (80.4%) من الثقة التنظيمية لدى العمال.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى العمال. كما تساهم القيادة التشاركية في تعزيز (42%) من الثقة التنظيمية لدى العمال.

## خاتمة عامة

إن نجاح المنظمة يعتمد على مجموعة من الآليات الفعالة، التي تعتمد على تفاعل خصائص القيادة وسلوك العاملين، وعليه فعملية القيادة تشكل عامل بناء أو هدم لهذه المنظمة ، مما يتطلب أن يكون هناك تلاحم ايجابي لخلق وتعزيز مستوى الفاعلية ويجاد الملائمة بين أهداف المنظمة ومصالح العاملين.

ومن ناحية أخرى تعتبر القيادة الادارية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي لها دور كبير في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين، كما تعتبر الثقة التنظيمية أيضاً عاملاً هاماً في نجاح المنظمة والارتقاء بها في كافة المجالات.

بعد دراستنا للموضوع بشقيه النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج وأتبعناها بالتوصيات التالية:

### أولاً: النتائج:

#### 1-النتائج النظرية:

- ✓ تلعب القيادة الإدارية الدور الجسيم في خلق وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ، والأمر يرجع بالدرجة الأولى إلى عناصر القيادة الادارية المتمثلة في (وجود جماعة من الناس، موقف القائد، وجود هدف مشترك)، كما تلعب مبادئ القيادة الادارية نفس الدور بحيث تبتث وتزرع روح العمل والمثابرة في نفوس العاملين وتعزز ثقتهم في المنظمة.
- ✓ إن بناء المنظمة ونجاحها مبني على مدى توفر عامل الثقة التنظيمية في نفوس العاملين، فهي تعد من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، وتزيد من تبادل الأفكار بين العاملين ...، وبالتالي يمكن القول بأن الثقة التنظيمية هي الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المؤسسة.

### 2- النتائج التطبيقية:

خلصت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى النتائج التالية:

- ✓ أشار المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة في المركز العقاري-بريزينة-إلى مستوى مرتفع من القبول من خلال اجابات أفراد العينة وموافقتهم على عبارات محور "القيادة الادارية" بأبعادها (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية).
- ✓ أشار المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة في المركز العقاري-بريزينة-إلى مستوى مرتفع من القبول من خلال اجابات أفراد العينة وموافقتهم على عبارات محور "الثقة التنظيمية" بأبعادها (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المنظمة).
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية بشكله الاجمالي والمتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية بابعاده الأربعة (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة التبادلية) على نحو مستقل والمتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية.

### ثانياً: التوصيات:

مع نهاية هذه الدراسة وبغية تعزيز الجوانب الإيجابية منها ، فاننا نوصي بما يلي:

- ✓ باعتبار أن موظفي المركز العقاري بريزينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة التنظيمية، لذلك فان المركز مطالب بتعزيز هذه الثقة لدى موظفيه لزيادة ولائهم وتحسين ادائهم ؛
- ✓ ضرورة جعل الثقة التنظيمية من أهم القيم السلوكية التي تشكل أساسا لبقاء المؤسسة وتميزها؛
- ✓ ضرورة تثمين كل السياسات والإجراءات التي تعزز من ثقة الموظفين ؛
- ✓ على الإدارة العليا المركز أن تولي مشاكل واهتمامات موظفيه اهتمام اكبر، باعتباره مدخلا أساسيا لتعزيز الثقة بينها وبين موظفيها؛
- ✓ ضرورة نشر وتنمية ثقافة الثقة التنظيمية في أوساط العاملين بالمركز، وتوعيتهم بأهمية ثقتهم في استمرار وبقاء مؤسساتهم.

لذلك يمكن القول أنّ مؤسساتنا الجزائرية مطالبة بتعميق مختلف أنماط القيادة الإدارية الحديثة باعتبارها مدخلا لتحقيق كل اشكال الثقة التنظيمية من: الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة، الثقة بالمشرفين .

## ثالثاً: آفاق البحث:

من المجالات التي يمكن الاهتمام بها كبحوث مستقبلية نقترح أن يتم البحث فيما يلي:

- أثر صفات القائد على الثقة التنظيمية لدى العاملين
- العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين
- مساهمة القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين.
- الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقييم الأداء الوظيفي.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

1- بطرس حلاق، القيادة الادارية، كتاب الإجازة في الاعلام والاتصال BMC، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

ب- المجلات:

1- حسن عبد السلام وعلي عمران، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد 15، العدد 2، 2016.

2- صاحب عبد الستار، دور تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، المجلد 20، 2014م.

3- قشام اسماعيل وآخرون، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 23، العدد 2، 2020.

4- ياسر لطيف خلف، السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة اقتصاديات الأعمال، الفلوجة، المجلد 1، 2012م.

5- خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الإدارة والقانون، كركوك، العدد 19.

6- أميرة خيضر كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة . العراق.

7- حميدة سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تحرير سلوك المواطنة التنظيمية . دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة ألفا الهندسية العاملة بوزارة الأعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق العدد 32، 2013.

8- د - إبراهيم الزهراني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات، المجلد (42)، العدد(2)، 2020م.

### ج- الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- عبد المنعم كمال والصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال (دراسة ميدانية-بنك فيصل الإسلامي السوداني)، تخصص إدارة أعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017م.
- 2- عائش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي بوكالة أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2016.
- 3- سعيد بن عبد الله وعياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية بكلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م.
- 4- طافر مريم وبومجربك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح-الطاهير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بن يحيى، جيجل، 2019م.
- 5- كمال قورين، دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علوم تسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015.
- 6- زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع -تنظيم وعمل، تخصص علم اجتماع، جامعة الجزائر 2 -أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2014/2015.
- 7- زنود يونس والعاقر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير -تخصص إدارة الأعمال المؤسسات، جامعة بومرداس، 2017.
- 8- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- 9- محسن أبو معمر وصفية سليمان، درجة ممارسة القادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية بكلية التربية، الجامعة الإسلامية -غزة، 2009م.

## قائمة المصادر والمراجع

- 10- عابدة سعيد، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربية بكلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2016 م.
- 11- محمودي جمال الدين، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 12- زينب نمر أبو عيدة، الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين، مذكرة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر. غزة. 2017.
- 13- بن براهيم محمد أيوب، أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة دراسة حالة: وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان. بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2018/2019.
- 14- خمولي أسماء، أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري - دراسة ميدانية لمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 15- خيربي أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020/2019.
- 16- أسماء زهري عبد الله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربية، جامعة القدس، 2018.
- 17- لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس، جامعة وهران2، 2016/2015.
- 18- عرعر فاتح ورموش عبد الهادي، القيادة وأثرها على الأداء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة البويرة، 2018-2019.
- 19- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، تخصص علوم إدارية بكلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1727 هـ - 2006 م، ص 17.

## قائمة المصادر والمراجع

---

20- حفصي أمال، دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، ص32-33.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	النموذج الافتراضي للدراسة	1
18	مهارات القيادة الإدارية	2
21	مصادر قوة التأثير	3
61	الهيكل التنظيمي للمركز العقاري-بريزينة	4
63	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن	5
64	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	6
65	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	7
66	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية	8

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أبرز الدراسات لتحديد محددات الثقة التنظيمية	51
2	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	63
3	توزيع مفردات-الدراسة من حيث الجنس	64
4	توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي	64
5	يوضح توزيع الدراسة حسب الاقدمية	65
6	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "القيادة الادارية" والدرجة الكلية للمحور	69
7	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الثقة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور	70
8	معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	71
9	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ	71
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	73
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي المركز العقاري - بريزينة-على عبارات محور " القيادة الادارية"	75
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة على عبارات محور " الثقة التنظيمية".	77
13	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	64
14	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الإدارية (القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية) على الثقة التنظيمية للمؤسسة	79

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-د	مقدمة عامة .....
<b>الفصل الأول: القيادة الإدارية</b>	
10	تمهيد .....
11	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية .....
12-11	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية .....
14-12	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية .....
15-14	المطلب الثالث: خصائص القيادة الإدارية .....
16-15	المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية .....
17	المبحث الثاني: مهارات، مبادئ، مصادر ووظائف القيادة الإدارية .....
18-17	المطلب الأول: مهارات القيادة الإدارية .....
20-19	المطلب الثاني: مبادئ القيادة الإدارية .....
21	المطلب الثالث: مصادر القيادة الإدارية .....
23-22	المطلب الرابع: وظائف القيادة الإدارية .....
24	المبحث الثالث: نظريات، أنماط، العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية .....
27-24	المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية .....
30-28	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية .....
32-31	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية .....
33	خلاصة الفصل .....

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية	
35	تمهيد: .....
36	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية .....
37-36	المطلب الأول: نشأة الثقة التنظيمية .....
38-37	المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية .....
38	المطلب الثالث: خصائص الثقة التنظيمية .....
40-39	المطلب الرابع: أهمية الثقة التنظيمية .....
41	المبحث الثاني: أنواع، عناصر، قياس، أبعاد ومستويات الثقة التنظيمية .....
43-41	المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية .....
43	المطلب الثاني: عناصر الثقة التنظيمية .....
45-44	المطلب الثالث: قياس الثقة التنظيمية .....
46-45	المطلب الرابع: أبعاد الثقة التنظيمية .....
48-47	المطلب الخامس: مستويات الثقة التنظيمية .....
49	المبحث الثالث: قواعد، بناء، محددات ومخاطر الثقة التنظيمية، ومساهمة القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين .....
49	المطلب الأول: قواعد الثقة التنظيمية .....
51-50	المطلب الثاني: أساليب بناء الثقة التنظيمية .....
54-52	المطلب الثالث: محددات ومخاطر الثقة التنظيمية .....
56-55	المطلب الرابع: مساهمة القيادة الإدارية في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين .....
57	خلاصة الفصل.....

## فهرس المحتويات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمركز العقاري -بريزينة-	
59	تمهيد.....
60	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة .....
60	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .....
61-60	المطلب الثاني: أقسام المؤسسة محل الدراسة .....
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة .....
63	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
67-63	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة .....
69-68	المطلب الثاني: أدوات الدراسة .....
69	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .....
74-70	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة .....
75	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة .....
76-75	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .....
80-76	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .....
82-81	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة .....
83	خلاصة الفصل .....
86-84	خاتمة عامة .....
90-87	قائمة المصادر والمراجع .....
91	قائمة الأشكال .....

## فهرس المحتويات

---

92	قائمة الجداول .....
—	الملاحق .....

الملاحق

## الملاحق رقم (1) : الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي نور البشير البيض  
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديك هي أداة بحثية لمذكرة ماستر في الإدارة المالية، موسومة بـ (دور القيادة الإدارية في خلق الثقة

التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة: المركز العقاري بريزينة

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة عبارات المقياس بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل موضوعية من خلال وضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، كما نحيطكم علما أن البيانات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية تخدم أهداف البحث.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبين:

بن زاهية احمد، فوايق مختار

# الملاحق

## البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

1-السن:

<input type="checkbox"/>	30-40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	41-50 سنة

2-الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------

3-المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	مؤهلات أخرى	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي
--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------	-------

4-الأقدمية:

<input type="checkbox"/>	15-19 سنة	<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	20 فأكثر	<input type="checkbox"/>	5 - 9 سنوات
		<input type="checkbox"/>	10-14 سنة

# الملاحق

## محاوِر الدراسة

### المحور الأول: القيادة الإدارية

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
<b>القيادة الاستراتيجية</b>				
1	يساعد المدير كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة			
2	يزرع المدير الثقة في الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف المؤسسة			
3	يشجع المدير على وضع خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات			
4	يوجه المدير الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الافراد ذوي المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية			
<b>القيادة التحويلية</b>				
5	يملك المدير القدرة على مواجهة المواقف الصعبة			
6	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين			
7	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل			
8	يشجع المدير على طرح اراء العاملين وافكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه			
<b>القيادة التبادلية</b>				
9	يقدم المدير الحوافز للموظفين مقابل الجهود المبذولة			
10	يزود المدير موظفيه بالتغذية الراجعة عن أدائهم			
11	يتابع المدير الأخطاء في أداء الموظفين ويصححها			
12	يبلغ المدير الموظفين عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت			
<b>القيادة التشاركية</b>				
13	يتعاون المدير مع موظفيه في حل المشكلات التي تواجه العمل			
14	يوزع المدير المهام على الموظفين دون تحيز			
15	يحدد المدير الصلاحيات الممنوحة للموظفين			
16	يشرك المدير الموظفين في تقييم الإنجازات الخاصة بالعمل.			

# الملاحق

## المحور الثاني: الثقة التنظيمية

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
17	مشرئي في العمل لديه مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله.			
18	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.			
19	مشرئي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.			
20	يعد مشرئي مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.			
21	يدعم مشرئي المبادئ الشخصية لجميع العاملين التي يؤمنون بها			
	<b>الثقة في المشرفين</b>			
22	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم			
23	اختصاص ومعرفة زملائي في العمل بدقائق الأمور في عملهم تجعلني أثق بهم			
24	زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف			
25	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساندة بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي			
25	زملائي في العمل يقيمون اتصالات معي سعياً للفهم المشترك بيننا			
	<b>الثقة في زملاء العمل</b>			
26	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.			
27	إدارة المؤسسة تنظر إلى الجوانب الإيجابية في شخصية العاملين			
28	تبادر الإدارة بتقديم المساعدة لجميع العاملين حتى لو كان ذلك على حساب مصالحها.			
29	إدارة المؤسسة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.			
30	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.			
	<b>الثقة في إدارة المؤسسة</b>			

شكراً على تعاونكم

## الملاحق

الملاحق رقم (2):

### قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الإرتباط
د/ احمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة
د/ سهام شاوش خوان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة
د/ فاتح غلاب	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة
أ/ فتحي خنيش	أستاذ محاضر - أ -	جامعة غرداية
أ/ عزوز مخلوفي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الاغواط