

تأثير القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين

بمؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملياتية- عنابة، من وجهة نظرهم.

The impact of leadership by values on organizational trust among employees in Algerian Telecom- Operational Directoral- Annaba, from their point of view.

د. راضية صوام¹

جامعة عنابة- الجزائر

radia.souam@univ-annaba.dz

تاريخ النشر: 2020/11/16

تاريخ الاستقبال: 2020/01/03

الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو قياس قوة تأثير القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، واعتمد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة نظريا وتحليلها ميدانيا، أين استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية في البحث وزعت على عينة من 63 فردا، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه توجد ممارسة بدرجة متوسطة للقيادة بالقيم، وتوجد علاقة ارتباط موجبة وأثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالقيم على الثقة التنظيمية، هذا وانتهت الدراسة بجملة من المقترحات منها، ضرورة وضع منظومة قيم ومبادئ تعبر عن هوية المنظمة، وتمنح العاملين ثقة فيها.

كلمات مفتاحية: القيم، القيادة، القيادة بالقيم، الثقة التنظيمية، اتصالات الجزائر.

Abstract:

The study aims at measuring the strength of the impact of leadership by values on the organizational trust in the institution under study. This was based on the descriptive analytical approach to describe the phenomenon theoretically, and its field analyses, where the questionnaire was used as a basic tool in the research, and was distributed to a sample of 63 individuals. The study concluded to a set of results, one of its important; there is a practice of driving with average values, there is a positive correlation and a statistically significant effect of leadership with values on organizational confidence. On the basis of that, a number of proposals were presented, including the need of setting and establishing values and principles that express the identity of the organization, and give employees confidence in it.

Key words:

values, leadership, leadership by values, organizational trust, Algerian Telecom.

مقدمة:

تتعامل المنظمات اليوم مع بيئة شديدة التغيير والتحول، وهذه التحولات سريعة جدا وقد تحيد المؤسسة عن مسارها أيضا. ولهذا فهي تحتاج إلى التفاعل الفوري معها، والتعامل المرن والدقيق مع معطياتها، حتى تتمكن من الحفاظ على توازنها في بيئة العمل. تعتبر هذه التحولات تحديا حقيقيا تواجهه المنظمات، لأنها تغيرات في الحقيقة على مستوى الفكر والقيم. يتطلب الأمر إذن وجود قادة قادرين على النهوض بمنظومة القيم وغرسها من جديد لدى الموظفين، وجعلهم متمسكين بوحدة التنظيم واستقراره. هذا الاستقرار الذي ينشده القادة يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وعلى مردوديتهم، وهو مطلب كل المديرين: الوصول إلى أفضل أداء، ولما لا البحث عن التميز.

¹ المؤلف المرسل: راضية صوام: radia.souam@univ-annaba.dz

يتأتى هذا من الشعور بالثقة داخل التنظيم، فهو يغذي الإحساس بالأمان ومهم جدا لاستقرار التنظيم ووحدة عناصره، ما يضمن التوجه الأكيد نحو بلوغ الأهداف وتنفيذ البرامج والخطط. وهي بكل تأكيد نتاج العمل القيادي الجاد والقائم على القيم والمبادئ.

أ- مشكلة الدراسة:

إن المشكلة الرئيسية التي تهتم بها هاته الدراسة، هي الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما مدى تأثير القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملياتية بعنابة؟
وتنبثق عنها أسئلة فرعية:

- هل تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة قيادة قائمة على القيم أي قيادة بالقيم؟
- هل تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمستوى مقبول من الثقة التنظيمية؟
- هل يوجد تأثير للقيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ لأثر أبعاد القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

ب- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لا تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة قيادة قائمة على القيم (أي قيادة بالقيم)
- الفرضية الثانية: لا تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمستوى مقبول من الثقة التنظيمية،
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ لأثر أبعاد القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

ج- أهمية الدراسة:

تأخذ الدراسة أهميتها من الأهمية البالغة التي يحظى بها موضوع القيادة عموما، والقيادة بالقيم خصوصا. إذ تظهر أهميتها في تأثيرها على الكثير من القضايا التنظيمية في المنظمات. كما أن الثقة التنظيمية متغير مهم جدا في التنظيم، تنعكس آثارها بشكل واضح على الأداء، والذي تبحث المنظمات دائما عن سبل تحسينه وتميزه بشكل دائم. وبهذا فإن هاته الدراسة تعتبر مهمة جدا لأنها تركز على أهمية توفر القيادة بالقيم كأسلوب دعم للثقة التنظيمية التي من شأنها تحفيز الأفراد ودعم التفاهم حول قادتهم وبذلهم الجهود خدمة لصالح المؤسسة، والتي هي بدورها تحظى بخصوصية هامة حيث تمت هاته الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مؤسسة لها مكانتها ويجب عليها في ظل الأوضاع الحالية تطوير أساليبها الإدارية، لتحقيق أقصى استفادة من إبداعات العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم، وبلوغ تميز خدماتها مقارنة مع المؤسسات الدولية.

د- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الوقوف على حقيقة ممارسة المفاهيم القيادية، خاصة القيادة بالقيم في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على العلاقة بين القيادة بالقيم والثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

هـ- الدراسات السابقة:

- دراسة شهيناز أحمد، 2008: تحت عنوان: " تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية- بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات".

تناول البحث تحليل علاقة القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، اختارت فيها الباحثة عينة عشوائية من 40 شخصا يعملون في أقسام الشركة محل الدراسة، وزعت عليهم إستبانة الدراسة المعتمدة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، وختم البحث بجملة توصيات منها: على المديرين الاستمرار في الدعم والتركيز اتجاه بناء قيم تنظيمية تؤثر في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، وتميزها عن المتغيرات الإدارية الأخرى المتعلقة بالإجراءات الروتينية والتعقيد¹.

- دراسة مشاعل العتيبي، 2009، تحت عنوان " الإدارة القيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات": هدف البحث إلى تحليل العلاقة بين القيم (القيم الشخصية والتنظيمية) والسلوك القيادي باعتبار القادة عنصرا بشريا مؤثرا في مسار المنظمة، واستعرضت كذلك الباحثة بنود ومراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم وإيجابيات استثمار دور هذه النظرية لتحقيق التوافق بين أنساق القيم، ومعالجة أوجه الخلاف القيمي، وختمت الدراسة بطرح مجموعة من المقترحات منها: - ضرورة تضمين الأهداف العامة للمنظمات بعض القيم الإدارية التي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين، ومنهم القادة الإداريين، ومن أمثلة ذلك حاجات التقدير وتحقيق الذات والتحفيز والتطوير والتدريب، والتي قد يسبب غيابها أو تجاهلها معارضة القادة لبقية القيم التنظيمية الأخرى.²

- دراسة أحمد العتيبي، 2013، والمعنونة ب: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية، واختار الباحث عينة طبقية عشوائية تكونت من 256 معلما ومعلمة بالمدارس الثانوية بالكويت خلال العام الدراسي 2012/2013. وكشفت الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس محل الدراسة كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. وكذا أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد على درجة ممارسة مديري المدارس محل الدراسة للقيادة الأخلاقية، وفقا لمتغير الخبرة، حيث كان الفرق لصالح الفئة(أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، عند مقارنتهما مع فئة من 5- 10 سنوات فقط.³

- دراسة تيسير زاهر وذكريا سالم، 2014، بعنوان: أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية. هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر الثقافة في ثلاث مؤسسات تعليمية في سورية في الثقة المتبادلة بين موظفي هاته المؤسسات وإدارتها كل على حدا، حيث اعتمد الإستبانة كأداة للدراسة وزعت على 210 موظفا بالمؤسسات محل الدراسة خلال العام 2013. وجاءت النتائج كالتالي: - تؤثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية تأثيرا معنوياً.⁴

- دراسة 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 تأثير أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة بـ(الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى العاملين بشركة بغداد للمشروبات الغازية، واختارت الباحثة عينة عشوائية من 60 عاملا في المستوى الإداري التنفيذي، أين وزعت عليهم إستبانة الدراسة، وتوصلت بعدها إلى انه يوجد تأثير ايجابي لبعدي الثقة بالزملاء والثقة بإدارة المنظمة، في تحقيق الالتزام

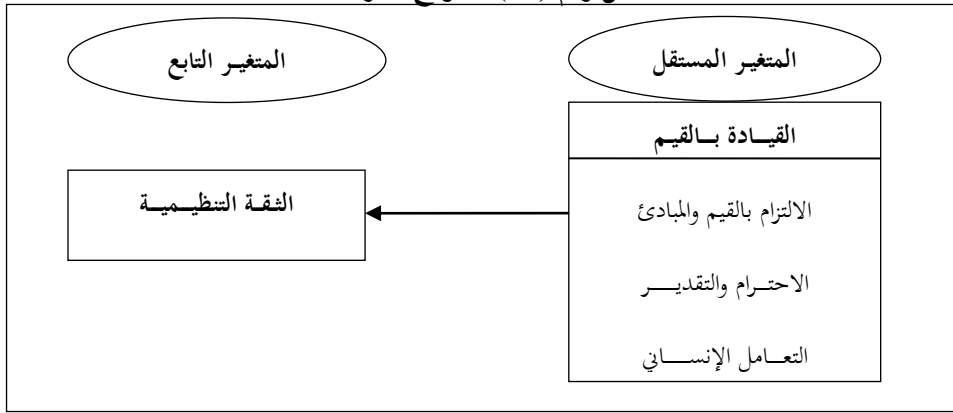
لدى العاملين بالمؤسسة، بينما غابت هذه العلاقة الايجابية لبعد الثقة بالمشرفين في تحقيق الالتزام لهم. وبهذا أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعدا استراتيجيا.⁵

م- التعليق على الدراسات السابقة: باعتبار المصادر المتوفرة والدراسات التي تمكنت الباحثة من الوصول إليها والاطلاع على محتواها، فإن الدراسات المذكورة تناولت متغيرين رئيسيين وهما القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية. والمميز لهذه الدراسة أنها تفردت بدراسة متغيرين هامين هما القيادة بالقيم والثقة التنظيمية لدى العاملين. كما أنها تعتبر إضافة إلى الدراسات الجزائرية خاصة في مجال إدارة المنظمات التي تناولت موضوع القيم والثقة والتي تمثل فارقا حقيقيا في بيئة العمل وحياة المنظمات.

ك- منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي تضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المصادر المساعدة في إنشاء الجانب النظري، وكذا الاستطلاع الميداني الذي اعتمد فيه على الاستبانة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها، بغرض اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج.

م- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

ن- حدود الدراسة: تمت الدراسة في مؤسسة هامة جدا وهي اتصالات الجزائر وتحديدًا بالفرع العملياتي ببوزراد حسين بعنابة، وامتدت من مارس 2019 إلى نهاية أوت 2019 أي لمدة ستة أشهر.

ه- أقسام الدراسة: تناولت الدراسة متغيرين هامين جدا في مجال الإدارة ومؤثران كثيرا في تعديل السلوك والحفاظ على اتجاه الأداء، حيث قسم البحث إلى قسمين، الأول نظري تناول المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة كالقيم، القيادة بالقيم، الثقة التنظيمية، والعلاقة بينهما. والقسم الثاني تناول الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الفرع العملياتي ببوزراد حسين، أين تم عرض نتائج البحث واختبار الفرضيات، لتنتهي الدراسة بخاتمة تضمنت نتائج الدراسة وجملة من التوصيات.

ي- التعريفات الإجرائية: تتبنى الدراسة التعريفات التالية:

القيادة بالقيم: أسلوب قيادي متميز، يبحث في كيفية التعامل مع العاملين استنادا إلى جملة القيم والمبادئ التي تعزز ثقافة العمل الجماعي والتماسك والتشارك والثقة والاهتمام بجميع الموارد البشرية في المؤسسة، يقاس من خلال إجابة مفردات العينة على فقرات الاستمارة الخاصة بالمتغير الأول القيادة بالقيم والمتمثلة في (الالتزام بالقيم والمبادئ، الاحترام والتقدير، التعامل الإنساني).

الثقة التنظيمية: هي إيمان الفرد بمدى الأمان في الآخرين والتعاون معهم، ومدى التزام الإدارة بالعدل والمساواة في التعامل معهم وثقتها في قدراتهم ومهاراتهم وأدائهم، مما يساهم في زيادة التحفيز الداخلي لديهم واستقرارهم ويدفعهم بقوة نحو التميز والأداء المبدع، وتقاس باستجابة مفردات العينة على أسئلة الاستمارة المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية.

المحور الأول- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

إن القيم هي ما يميز الأفراد والمجتمعات عن بعضها. فهي الموجه والمرشد الحقيقي للسلوك الإنساني في كل البيئات بدءاً بالأسرة إلى بيئة العمل وهكذا. فمتى كانت هاته القيم إيجابية كانت حافزاً حقيقياً للعمل الجاد والمتقن، وفرصة كبيرة لتماسك الجماعات داخل التنظيمات. ولهذا كان لزاماً على كل الإدارات، التوجه نحو دعم القيم وأخلاقيات العمل. وعلى القادة نشر هذه القيم بين جميع العاملين للظفر بأسمى ما لديهم لتطوير الأداء وتحسين صورة وسمعة المنظمات.

أولاً- مفهوم القيادة الإدارية: تعتبر القيادة الإدارية من أهم المواضيع على الإطلاق في مجال الإدارة، بالنظر إلى أثرها البالغ في نتائج الأعمال، إذ تعتبر مفتاح النجاح أو الفشل في المنظمات. وقد اختلفت تعريفاتها باختلاف المفكرين ونظرتهم، مما زاد من أهمية هذا الموضوع، حيث "أن ما كتب عن القيادة حتى 2002م قد بلغ (134) مليون بحثاً وكتبا ومقالة، وقد زاد هذا العدد بكثير من ذلك التاريخ حتى الآن"⁶. وقد عرفها طارق السويدان بأنها: "عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة"⁷. كما عرفها بشير العلاق بأنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة"⁸. يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحريكهم نحو الهدف، وهي بهذا مهمة جدا في توحيد وتنظيم الأفراد، والحفاظ على سير الأعمال نحو النجاح والتفوق.

1 - مفهوم القيم: القيم هي جملة المعتقدات التي يحملها الفرد ووجهات نظره التي يؤمن بها، وهي التي تحدد سلوكه وتحكم قراراته. وقد عرفها بلال السكارنة على أنها: "تعبير عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل أو اختصاراً هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا"⁹. تجدر الإشارة أن هناك مصادر متعددة للقيم والأخلاقيات في مجال العمل، وهي كما يلي:¹⁰ المعتقدات الدينية، قيم وأخلاقيات المجتمع، قيم وأخلاقيات أسر العاملين بالمنظمة، التشريعات والقوانين، التعليمات واللوائح الخاصة بالمنظمة. لقد حظت وتخطى القيم كموضوع هام جدا في بيئة الأعمال، بقيمة بالغة بالنظر إلى العوائد المحققة من أثرها، فهي تعزز المسؤولية الذاتية للفرد وتزيد من تقديره لذاته. فالقيم هي العمود الحقيقي لصلمود المنظمات أمام مختلف العراقيل وتغيرات البيئة المحيطة، وترفع مهارات العاملين بها وصولاً إلى الجودة المطلوبة لأداء الأعمال وربما تجاوزها وصولاً إلى التميز والتفوق. و"عندما طلب من (توم بيتر) مؤلف الكتاب المشهور (بحثاً عن الامتياز) أن يعطي نصيحة جوهرية واحدة تفي بجميع الأغراض التي تساعد المنظمات في تحقيق الامتياز أجاب: عليك بتحديد منظومة القيم"¹¹. يمكن القول إذن أن القيم عبارة عن "معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيماً للمنظمة نفسها"¹²

2- مفهوم القيادة بالقيم: أوضح دافت¹³ أن القيم والمعتقدات تغرس في الأفراد ويتعلمها العاملون من مشاهدتهم لسلوك القائد، لذا فالقائد هو الذي يحدد مبادئ الإدارة والمنظمة ككل، وعليه أن يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع الأخلاقيات والقيم الجادة. يمكن القول أن القيادة بالقيم هي أسلوب قيادي متميز، ينطلق من الاهتمام الشديد بجميع العاملين وطبع سلوكياتهم بطابع القيم الجماعية الصالحة المدعمة للتماسك والاحترام والعمل المتميز. ويجدر بالقادة تحديد منظومة عمل مبنية على القيم، ذلك أنها (القيم) أساس النجاح في العمل، حيث يذكر طارق السويدان ومحمد العدلوني أن بناء منظومة القيم والمبادئ¹⁴، هي أولى الأركان الإستراتيجية السبعة لأي عمل مؤسسي. "علينا أن نذكر بدايةً أن خلق البيئة المناسبة واهتمام القائد بالجانب الإنساني للأفراد لا يعني التضحية بتفوق أو تميز المؤسسة، بل

على العكس تماماً، لأن هذه المحفزات هي ذاتها التي ستجعل المؤسسة أكثر استقراراً، ابتكاراً وأداءً مقارنةً مع العديد من المؤسسات¹⁵. تأسيساً على ماسبق فإن "القيم هي الفرق الذي يشكل الفرق"¹⁶.

3- الثقة التنظيمية: لقد تبنت نظرية Z اليابانية لصاحبها (Ouchi, 1981) مبدأ الثقة التنظيمية كأحد أهم المبادئ التي تعتمدها الإدارة اليابانية، وتؤكد أن الثقة والإنتاجية مترابطان طردياً، فهي إذن تؤثر على الأداء بشكل عام وتزيد من التعاملات غير الرسمية التي يسودها التعاون، مما يقلل من جهود المراقبة أو الرقابة على الأداء. ولقد حددت ثلاث أبعاد للثقة التنظيمية حسب ما تناولته أغلب أبحاث المفكرين في هذا المجال وهي: - الثقة بين الأفراد أو بالزملاء، - الثقة بالمدير والمشرفين، - الثقة في المنظمة أو بإدارة المنظمة. وقد عبر (Neveu, 2009) عن المفهوم الأساسي للثقة بكونها: "اعتقاد الفرد أو المجموعة بأن الآخرين سيقومون بأداء جهد مخلص حسن النية، منسجم مع الالتزامات الضمنية منها والظاهرة، وأن يكون صادقا في أي مفاوضات سبقت تلك الالتزامات، وعدم أخذ مزايا إضافية وإن أتيحت الفرصة لذلك"¹⁷. إن المنظمات الحالية تحتاج إلى مزيد من التفاعلات البشرية، والعلاقات غير الرسمية لتبادل المعلومات وتسريع تدفقها بين أفراد المنظمة والتعاون الجيد لحل مشكلات العمل. وهو أمر يستلزم معه وجود ثقة أو على الأقل حداً معيناً من الثقة بين العاملين ببعضهم وبينهم وبين الإدارة ومشرفيهم، حتى تنجح العلاقات الفردية والجماعية، وينجح معه مسار العمل ووحدة المنظمة.

إنه أمر يتطلب جهوداً كبيرة من القادة لنشر قيم التسامح والاحترام والتعاون وحب الآخرين والاهتمام بهم وتقديس العمل. وإذا لم يؤمن القادة بالقيم ويدركوا حقيقة تأثيرها على سلوكياتهم وسلوكيات العاملين، فإنهم لن ينجحوا أبداً في إقناع العاملين بالالتزام بالقيم التي من شأنها تعزيز الثقة التنظيمية، ومنه رفع الأداء والحفاظ على تماسك الجماعة للوصول إلى الالتزام التنظيمي الذي نشده المنظمات اليوم. وهو ما من شأنه خلق مناخ صحي للعمل يطلق العنان للقدرة الإبداعية للعاملين ويوصلهم إلى درجة المسؤولية والرقابة الذاتية ويجعلهم أكثر حرصاً على أهداف المنظمة ومصحتها.

المحور الثاني- الدراسة الميدانية:

يتطرق هذا المحور إلى اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها، في محاولة للتعرف على مستوى ممارسة القيادة بالقيم بمؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملياتية- عنابة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، انطلاقاً من إجاباتهم على أسئلة الاستمارة التي صممت خصيصاً لهذا الغرض ولمعرفة مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً- مجتمع الدراسة: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، بالمديرية العملياتية بعنابة. الواقع مقرها بنهج بوزراد حسين بعنابة، والتي توظف ما يقرب من 514 عاملاً على رأس وظائفهم حتى أوت 2019، من مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، حسب تصريح مسؤول قسم المستخدمين. وهي مؤسسة جدا هامة في قطاع الخدمات تغطي كامل التراب الوطني. وتوظف المديرية محل الدراسة الميدانية 120 عاملاً في مختلف التخصصات الإدارية والتقنية.

1- عينة الدراسة: اعتمد على عينة عرضية شملت 63 موظفاً استطاعت الباحثة الوصول إليهم من أصل 120 عاملاً بمقر المديرية العملياتية بوزراد حسين، عنابة، ما يمثل نسبة 30 % من عدد العاملين المتواجدين على رأس وظائفهم حتى أوت 2019، وهي نسبة ممثلة للمجتمع، وجيدة صالحة للتحليل وتعميم النتائج فيما بعد على مجتمع الدراسة. وقد هدف البحث إلى المسح الشامل للعينة، إلا أنه تعذر الوصول إليهم بالنظر إلى الالتزامات الشديدة للعاملين والمسؤولين على المؤسسة، الذين كانوا يخرجون في مهام إلى مناطق مختلفة من الولاية وحتى الولايات المجاورة باعتبارها المديرية الجهوية، إضافة إلى خروج البعض في عطل، الأمر الذي حال دون الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المبحوثين.

2- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وشملت جزأين، تضمن الأول البيانات الشخصية للمبحوثين مثل السن والمستوى التعليمي وغيرها. في حين تضمن الجزء الثاني أسئلة الاستبانة المقسمة إلى محورين، احتوى الأول 16 سؤالاً حول أبعاد القيادة بالقيم والمتمثلة في (الالتزام بالمبادئ والقيم، الاحترام والتقدير، التعامل الإنساني)، أما الثاني فشمل 9 أسئلة عاجلت أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في: الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة في إدارة المنظمة.

3- صدق أداة الدراسة: لأجل التحقق من ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام والتحليل، تم احتساب معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الثبات التي كانت عالية، وتوضح الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، مما يؤكد صلاحية الفقرات لقياس نفس البعد بالنسبة لكافة أبعاد وفقرات الاستبانة حيث جاء معامل الثبات للمتغير المستقل القيادة بالقيم (0.856)، وكذا للمتغير التابع الثقة التنظيمية (0.581)، أي أن 85% من المستجوبين سيعيدون نفس الإجابات مرة أخرى، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لإتمام الدراسة، فيما تراوحت قيمة معامل الثبات لبقية الأبعاد منفصلة بين (0.852 و 0.881)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 01: صدق أداة الدراسة

المتغير	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الثبات
الالتزام	0,745	0,863
الاحترام	0,771	0,878
التعامل	0,730	0,854
القيادة بالقيم	0,733	0,856
الثقة بالمشرفين	0,727	0,852
الثقة بالزملاء	0,776	0,881
الثقة في الإدارة	0,746	0,864
الثقة التنظيمية	0,725	0,851
الكلي	0,733	0,877

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار رقم 24.

4- اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الأولى: التي تنص على أنه:

H₀: "لا تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة قيادة قائمة على القيم (أي قيادة بالقيم)"،

H₁: "تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة قيادة قائمة على القيم (أي قيادة بالقيم)"،

ولا اختبارها تم استخدام (t-test) لعينة واحدة، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم 02: تقديرات اختبار (t-test) لعينة واحدة للقيادة بالقيم

قيمة T	قيمة الوسط	درجة الحرية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	النتيجة
16.032	3.94	62	0.944	*0.000	الرفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار رقم 24.

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

**غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha > 0.05$

يتبين من الجدول رقم 02 أن قيمة T تساوي 16.032 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وبما أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، يتم رفض الفرضية الصفريّة الأولى وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة قيادة قائمة على القيم. وبهذا يفترض أن تنشر هاته القيم من خلال سلوكياتها داخل المؤسسة لدى الموظفين الذين يراقبون ويقلدون سلوكيات القادة ويتأثرون بها. ويفسر ذلك اهتمام القائمين على المؤسسة بالأداء المتقن وحرصهم على التفاني في تقديم الخدمات واحترام الوقت، وكذا احترامهم للعاملين معهم وتقديرهم لجهودهم.

2- اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على أنه: H_0 : "لا تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمستوى مقبول من الثقة التنظيمية"، H_1 : "تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمستوى مقبول من الثقة التنظيمية"، ولاختبارها تم استخدام (t-test) لعينة واحدة، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم 03: تقديرات اختبار (t-test) لعينة واحدة للثقة التنظيمية

قيمة T	قيمة الوسط	درجة الحرية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	النتيجة
-0.852	2.93	62	-0.071	0.397**	القبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار رقم 24.

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

**غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha > 0.05$

يتبين من الجدول رقم 02 أن قيمة T تساوي -0.852 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.397 وهي أكبر من 0.05 يتم قبول الفرضية الصفريّة الأولى ورفض الفرضية البديلة، وعليه فإن المؤسسة محل الدراسة لا تتمتع بدرجة مقبولة أو جيدة من الثقة التنظيمية، وهو مؤشر سلبي يجب الانتباه له من طرف إدارة المؤسسة وتداركه حتى تتفادى الصراعات وتخلق داخلها حياة جيدة للعمل. يرجع ذلك إلى التغيرات المتكررة التي عرفها الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي أثرت على أدوار الأفراد داخلها وغيّرت مناصبهم وحتى مقر عملهم، مما جعلهم متخوفين من مصيرهم وغير مباليين أحيانا بالعمل، ولا يبدون تعاوناً مع زملائهم أو مشرفيهم، فهي ربما قضية وقت، يجب فيها التركيز على إعادة بناء ثقافة قوية توحد العاملين مهما كانت مناصبهم ومؤهلاتهم، وتعزيز مشاعر الأمان والاستقرار داخل التنظيم.

3- اختبار الفرضية الثالثة: تنص الفرضية أنه:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى أقل أو يساوي 0.05".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى أقل أو يساوي 0.05".

يوضح الجدول رقم 04 نموذج العلاقة بين القيادة بالقيم والثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، وموضحاً به الارتباط، جودة النموذج، معنوية التأثير ونسبة التفسير والنموذج الرياضي.

الجدول رقم 04: تقديرات اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية

معامل الارتباط R	معامل التفسير R2	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	قيمة المعلمات	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
0.422	0.178	5.573	0.000	الرفض	a0 a1	1.508 0.689	2.690 3.740	0.008 0.000	الرفض الرفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار رقم 24.

يتضح من الجدول رقم 04 وجود علاقة ارتباط متوسطة بين القيادة بالقيم كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط 0.422. كما تشير قيمة معامل التفسير أو التحديد r^2 التي تساوي 0.178، إلى أن القيادة بالقيم في المؤسسة محل الدراسة تفسر التغير المصاحب للثقة التنظيمية بنسبة 17.8 % وهي نسبة ضعيفة جداً، أما النسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. في حين تشير قيمة F إلى جودة نموذج العلاقة وصحة الاعتماد عليه، حيث كانت قيمة F تساوي 5.573، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. وبما أن مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالقيم على الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05. كما أن مستوى الدلالة للمعاملات أقل من مستوى المعنوية، وعليه يمكن كتابة النموذج الرياضي كما يلي:

$Y_i = 0.689X_i + 1.508$ ، حيث أن كل زيادة أو تحسن في القيادة بالقيم بوحدة واحدة تؤدي إلى التحسن أو الزيادة في الثقة التنظيمية بـ 0.689 وحدة. فالعاملون رغم مخاوفهم من التغيرات التي كانت أحياناً كثيرة مفاجئة، صاحبها تغيرات في المناصب والأدوار والمسؤوليات، ورغم ضغوطات العمل إلا أنهم يدركون أن القائمين على المؤسسة هم المسؤولون أولاً عن بناء قوي يدعم الثقة في مرؤوسيه ويغرس فيهم روح التعاون والفريق والوحدة والتماسك الذي يقوي البناء التنظيمي. وأن أسلوب القادة غالباً هو من بين المؤثرات لضمان الثقة التنظيمية.

4- اختبار الفرضية الرابعة:

H_0 : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لأثر أبعاد القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

H_1 : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لأثر أبعاد القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

لأجل هذا الغرض تم الاعتماد على اختبار T-Test للعينة الواحدة فيما يتعلق بمتغير الجنس، بينما اعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي للمجموعات الخاصة بمتغير: السن والمستوى التعليمي والأقدمية. كما هو موضح في الجدولين الموالين 5 و 6 كما يلي:

الجدول رقم (5): اختبار Independent Sample T-Test

المتغيرات	النوع	متوسط العينة	قيمة اختبار T-Test	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الثقة التنظيمية	ذكر	2.89	-0.621	**0.537	قبول
	أنثى	3.00	-0.662	**0.511	قبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار رقم 24.

بالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإنه يتم التأكيد بأنه لا توجد فروق لأثر أبعاد القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي فكون العامل ذكراً أو أنثى لا علاقة له ولا تأثير في اتجاهه لأثر أبعاد القيادة بالقيم ومستوى ثقته في زملائه أو مشرفيه أو الإدارة ككل.

الجدول رقم (6): اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova

المتغير المستقل	متوسط المربعات	قيمة اختبار F-Test	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
متغير السن				
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.648	0.587	قبول
	داخل المجموعات			
	0.875			
	26.554			
متغير المستوى التعليمي				
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	4.154	0.010	رفض
	داخل المجموعات			
	4.783			
	22.645			
متغير الأقدمية				
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.037	0.963	قبول
	داخل المجموعات			
	0.034			
	27.394			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار رقم 24.

يشير مستوى الدلالة المسجل في الجدول إلى قيم أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذه القيم على التوالي هي: 0.587 بالنسبة لمتغير السن، و 0.963 بالنسبة لمتغير الأقدمية، وهو ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية والقول بأنه لا يوجد تأثير لمتغيري السن والأقدمية لأثر أبعاد القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. بينما يظهر الاختلاف والتباين في الأجوبة والاتجاهات عند متغير المستوى التعليمي، والذي تظهر فيه قيم مستوى الدلالة (0.01) أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق لأثر أبعاد القيادة بالقيم بالمؤسسة محل الدراسة على الثقة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي. تأسيساً على ذلك يجب معرفة مصدر التباين للمستوى التعليمي والثقة وذلك باستخدام اختبار الفروقات البعدية LSD.

الجدول رقم (7): اختبار (LSD) لتحديد مصادر الفروق من خلال فرق المتوسطات لمتغير المستوى التعليمي

المجموعة I	متوسط	ثانوي	تكوين مهني	جامعي
المجموعة J	I-J	I-J	I-J	I-J
متوسط	-	0.146	-0.003	0.622
ثانوي	-0.146	-	-0.149	0.467
تكوين مهني	0.003	0.149	0.625	-
جامعي	-0.622	-0.476	-0.625	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار رقم 24.

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر أبعاد القيادة بالقيم بالمؤسسة محل الدراسة على الثقة التنظيمية يعود إلى المستوى التعليمي، وأن مصدر هذا التباين هو فئة الجامعيين. ويعود ذلك إلى التغيرات التي طرأت على المؤسسة وأثرت على المناصب والأدوار والمهام، حيث استحدثت مهام جديدة وتخصصات جديدة، ومناصب أهمل دورها بعد أن كانت ذات مكانة

وأهمية، وغيرها مما أثر بشكل واضح على حيوية العاملين وظهر جليا تخوفهم مما يحمله المستقبل غير المضمون في المؤسسة، بالنظر إلى التقلبات والتهديدات التي يراها العاملون تهدد مستقبلهم الوظيفي، وتحتبط معنوياتهم وفرصهم في الترقيات والتطوير. وبالرغم من ذلك فجميعهم يتفقون حول توفر قيادة قائمة على القيم بالمؤسسة محل الدراسة، رغم غياب الثقة التنظيمية، لكن هناك تأثير ضعيف للقيادة بالقيم على الثقة التنظيمية، وهنا ربما يجب البحث عن الأسباب الحقيقية الأخرى الأكثر تأثيرا في الثقة التنظيمية والتي لم تتناولها هاته الدراسة.

خاتمة:

تعتبر القيادة بالقيم من المواضيع الحساسة جدا والحاسمة لمستقبل ونجاح المنظمات. وهي كذلك لما توفره من مبادئ وأهداف ورؤى مبنية على أساس قيم رائدة تعزز المثابرة والاحترام والمساندة وروح الفريق، وتتلور في شخصية القائد وتطبع سلوكياته، التي هي محل مراقبة من العاملين الذين سيقلدونه في كل دقيقة وكبيرة. إنها نقطة جوهرية يجب ألا تغفلها مؤسسة اتصالات الجزائر التي تمت بها الدراسة الميدانية، حيث تمنح العاملين فرصة لتقليد رؤسائهم وقادتهم الذين يظهرون مستوى راق في تعاملاتهم مع الأفراد ومستوى متميز في الأداء والإبداع، ومساندة الآخرين، مما يقلل من حدة الصراعات داخل التنظيم ويؤسس جوا من الثقة التي تزيد من أريحية العاملين عند تواجدهم في المؤسسة محل الدراسة، وهو أمر مهم جدا يحدث توازنا حقيقيا للأفراد عند أدائهم لمهامهم ما يساهم في تطويره وتميزه. وهو أمر تنشده هاته المؤسسة وغيرها من المؤسسات. وقد خلصت الدراسة الحالية لجملة من النتائج تم على إثرها تقسيم مجموعة من الاقتراحات تظهر فيما يأتي.

1- نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعناية، إلى وجود مستوى ممارسة للقيادة بالقيم داخلها وذلك بدرجة متوسطة، وهي نتيجة إيجابية ومؤشر جيد لمستقبل قوي لهاته المنظمة.
- كما أظهرت مستوى متدني ومنخفض للثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. وهو أمر يجب تداركه من خلال اتخاذ جملة من الإجراءات والأساليب الإدارية التي من شأنها تقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين، وخلق جو من الثقة بين الزملاء ومع المشرفين، ليتمكنوا من الاستفادة من خبرات بعضهم ونشر وتبادل المعلومات فيما بينهم بخصوص العمل وبالتالي تطويره.
- أظهرت كذلك الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة بالقيم كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع، وهي علاقة يجب أن تثمن وتنمي.
- أوضحت كذلك النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أجوبة الباحثين حول الثقة التنظيمية تعزى إلى المستوى التعليمي. وتبين بعدها أن مصدر هذا التباين هي فئة الجامعيين. مما يدل على مستوى الوعي لديهم وأنهم يحدثون farkا حقيقيا في المنظمة إذا ما أتيحت لهم الفرصة، واستنادا إلى القيم الإيجابية يمكن لهؤلاء الجامعيين أن يصبحوا قادة بدورهم يساهمون في التغيير الجيد والتحسين المستمر لجوانب العمل المختلفة كل في مجاله واختصاصه. وبالتالي فهم فعلا فرصة حقيقية للمنظمة يمكنها تفعيلها بغرس قيم الاحترام والتبجيل للعمل والتميز ليصبحوا مصدرا للتميز يبدلون كل ما لديهم خدمة لصالح المنظمة ويشاركون بصدق في ازدهارها ورفقيها.
- بقية المتغيرات الشخصية الأخرى (السن، الجنس، والأقدمية)، لم يظهر أثرها ولم تحدث فرقا في أجوبة مفردات العينة على أسئلة الدراسة المتعلقة بأثر القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية.

2- المقترحات: في ضوء النتائج المستقاة، تقترح الدراسة ما يلي:

يمكن للمؤسسة استغلال الإمكانيات البشرية لديها من قادة وموظفين، والاستثمار فيهم بما يحسن من جودة حياة العمل داخلها، ويضمن الاستقرار والالتزام بها. لذا عليها:

- تكوين القادة وصقل مهاراتهم ومواهبهم وتنميتها، حتى تظهر في صورتها الحقيقية، خاصة وأنهم على إيمان بالقيم والمبادئ بحسب نتائج الدراسة، وبالتالي يمكنهم إحداث تغييرات جذرية وهامة في بيئة العمل في المنظمة محل الدراسة.
- تفعيل دور القادة من خلال اعتماد أسلوب القيادة بالقيم كنظام، كإستراتيجية، وكمنهج حياة يشمل كل الأنظمة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.
- وضع منظومة قيم ومبادئ تعبر عن هوية المنظمة، وتمنح العاملين الثقة بها.
- تعزيز ونشر قيم التسامح والاحترام والتقدير بين الجميع، والحرص على الممارسة العلية للقيم المراد تعميمها في بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.
- دعم العلاقات الإنسانية، ونشر روح الفريق الواحد والتعاون بين الأفراد، لخلق ثقة بين الزملاء، تمكنهم من تبادل الخبرات والمعارف بما يخدم الأهداف ومصلحة العمل.
- إعادة النظر في البرامج والإجراءات والقواعد واللوائح والتعليمات المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة، وتحديثها بما يفتح مجالاً للثقة في نوايا الإدارة تجاه موظفيها ويشعرهم بالأمان بالعمل والتعامل معها.
- التركيز على خلق ثقافة مبنية على القيم تخص المؤسسة وتميزها عن غيرها.
- الاهتمام بتقوية العلاقة بين العاملين والمشرفين عليهم، من خلال فتح الباب للمشاركة والحوار البناء، وإقامة مناسبات تهدف للتقريب بينهم.
- إبراز وإظهار الثقة الحقيقية في قدرات العاملين من خلال التفويض لبعض الصلاحيات والمسؤوليات لهم، تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات بشأن بعض الأمور الخاصة بمهامهم.
- إقامة اجتماعات دورية مع العاملين هدفها نشر القيم والتذكير بها والتذكير كذلك بأهداف المنظمة، وفتح المجال لسماع الاقتراحات من العاملين.
- الاستماع الجيد لشكاوى العاملين والتعامل الفعال معها ومحاولة مساعدتهم حتى تكسب المنظمة ثقتهم وتضمن ولاءهم لها، وهو أمر من شأنه زيادة الدافعية نحو العمل المتقن والمبدع.
- يجب على المؤسسة البحث عن الأسباب الحقيقية التي ترفع من الثقة التنظيمية، وتنمي ولاء عامليها نحوها بما يزيد من دافعيته نحو العمل.
- وفي الأخير يمكن القول أن موضوع القيم التنظيمية وتكوين قادة يتمتعون بقيم ومبادئ تثير إعجاب تابعيهم وتجعلهم يقلدونها، هو موضوع في غاية الأهمية، يجب تناول مختلف جوانبه وأبعاده بالدراسات الميدانية والتحليل من طرف الخبراء والباحثين، بغرض المساهمة الجادة والفعالة في تحسين نظرة المؤسسات الجزائرية للمفاهيم الإدارية الحديثة وإدراكهم لأبعادها ومعانيها وتأثيراتها في بيئة العمل، وكذا لتحقيق أقصى استفادة منها وزيادة إنتاجيتها ومردوديتها وسمعتها، حتى لا تبقى الجامعة بمعزل عن عالم الأعمال وتساهم بجدية في حل مشكلات العمل المختلفة التي تواجهها منظمات الأعمال في الجزائر.

قائمة المراجع:

1- المؤلفات:

1. المهدي المنجرة، "قيمة القيم"، الرباط، ط2، 2007.
2. بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري، عمان، ط1، 2010.
3. بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
4. طارق السويدان وفيصل باشرجيل، "صناعة القائد"، مكتبة جرير، الرياض، ط2، 2003.
5. طارق السويدان ومحمد العدلوني، "القيادة في القرن 21"، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ط1، 2001.
6. طارق السويدان ومحمد العدلوني، "مدخل إلى العمل المؤسسي"، قرطبة للنشر والتوزيع، ط3، 2012.
7. عبد الشافي محمد أبو الفضل، "القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
8. مدحت أبو النصر، "تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2005.
9. Daft, R, "Organization Theory and Design", USA, South Western Engage Learning, 10th Edition, 2004.

2- المقالات:

10. شهيناز فاضل أحمد: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية- بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2008.
11. سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2015، 35.
12. تيسير زاهر وركيا سالم، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية، دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد العالي للإدارة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014.

3- الأطروحات:

13. أحمد العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

4- المداخلات:

14. مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة القيم وتحقق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أيام 1-4 نوفمبر، 2009، الرياض، المملكة العربية السعودية.
 - 15- نوال يونس آل مراد وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، 2013.
- المواقع الالكترونية:
16. رمضان حسين الشيخ، "القيادة بالقيم.. المسؤولية الغائبة"، على موقع: <http://www.shbabmisr.com/t~138701>

الملاحق:

الملحق 1

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-
ANNABA



جامعة باجي مختار-عنابة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

سيداتي، سادتي: تحية طيبة وبعد:

تهدف الباحثة للقيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملياتية- عنابة. لمعرفة درجة ممارسة القيادة بالقيم بالمؤسسة وأثره على الثقة التنظيمية فيها، وهذا بغرض إعداد بحث علمي.

لذا أضع بين أيديكم هاته الاستمارة راجية من سيادتكم التلطف والتكرم بقرائتها والتفضل بالإجابة بكل حيادية على فقراتها ، علما أن البيانات المحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولأهداف البحث العلمي، شكرا لتعاونكم.

تقبلوا أصدق عبارات الشكر والتقدير .

الباحثة: راضية صوام

- 1-البيانات الشخصية: *الجنس: ذكر -أنثى.
*السن: -30 سنة فأقل. -من 31 إلى 40 سنة. -من 41 إلى 50 سنة. -51 سنة فما فوق.
*المستوى التعليمي: -متوسط. -ثانوي. -مهني. -جامعي.
*الأقدمية: -أقل من 5 سنوات. -من 5 إلى 10 سنوات. -أكثر من 10 سنوات.
2-محاور الاستمارة: يرجى قراءة الفقرات بتأن ووضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

1	2	3	4	5	عبارات القيادة بالقيم	
أولاً: الالتزام بالقيم والمبادئ						
					1 يتم تنفيذ الأنظمة واللوائح بطريقة موضوعية من طرف المدير.	
					2 يقيم المدير أداء العاملين بكل عدل وبعيدا عن الذاتية.	
					3 يوزع المدير الأنشطة على العاملين بدقة ويحرص على المساواة بينهم.	
					4 يأخذ المدير برأي من حوله في إصدار بعض التعليمات، وعلاج المشكلات.	
					5 يهتم المدير بمصلحة العمل ويدافع عنها بقوة.	
					6 يبحث المدير دائما عن أفكار جديدة لتطوير العمل.	
					7 يتمتع المدير/ الرؤساء بخلق حسن ويحمل قيما تثير إعجاب الموظفين	
ثانيا : الاحترام والتقدير						
					8 يحرص الرؤساء في المؤسسة، على رفع الروح المعنوية للموظفين وحفزهم لتحمل المسؤولية.	
					9 يسعى الرؤساء إلى نشر القيم التي تدعم الاحترام وتدعم تماسك الجماعة والإخاء بينهم.	
					10 - يعترف الرؤساء بإنجازات الموظفين ويشكرون مجهوداتهم في العمل.	
					11 - يشعر العاملون بأهمية وجودهم في المؤسسة.	
ثالثا: التعامل الإنساني						
					21 - يراعي المدير ظروف العاملين الطارئة ويتعامل معها بكل مرونة.	
					31 - تتميز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالتعاون.	
					41 - يلتزم المدير بمبدأ العفو والتسامح.	
					51 - يتمتع المدير/الرؤساء بعلاقات حسنة مع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.	
					61 - يبدي المدير/ الرؤساء استعدادا للمساهمة في حل المشاكل الشخصية للموظفين.	
1	2	3	4	5	عبارات الثقة التنظيمية	الرقم
					71 أتحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في العمل،الذي يستمع لنا دائما.	
					81 رئيسي المباشر أهل للثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	
					91 يسعى رئيسي المباشر/ المشرف لتقليل التوتر في العلاقات وتعزيز الاتفاق بين الجميع	
					20 أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل(فيما يخص العمل طبعا).	
					12 يهتم زملائي في العمل بمشاكلي الشخصية كما لو كانت مشاكلهم الخاصة.	
					22 يقدم زملائي في العمل العون لي بعيدا عن أي مصلحة شخصية	
					32 سلوكيات الإدارة تمنحني الأمان ولا تحطني بموقف المدافع عن نفسي عندما أتعامل معها.	
					42 تسعى الإدارة دائما إلى التواصل والتقرب من العاملين من أجل التقرب منهم والإصغاء إليهم.	
					52 تهتم الإدارة كثيرا بمساعدة العاملين جميعا وتقف إلى جانبهم.	

الدرجات بالجدول هي اختصار لما يلي: 5 : موافق بشدة. 4: موافق. 3: محايد. 2: غير موافق. 1: غير موافق بشدة.

الهوامش:

- 1 - شهناز فاضل أحمد: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية- بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2008.
- 2 - مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة القيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر، 2009.
- 3 - أحمد العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 4 - تيسير زاهر وركيا سالم، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية، دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد العالي للإدارة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014.
- 5 - سندس رضوي حوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2015، 35.
- 6 - عبد الشافي محمد أبو الفضل، "القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 29.
- 7 - طارق السويدان ومحمد العدلوني، "القيادة في القرن 21"، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ط 1، 2001، ص 18.
- 8 - بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، دار البازوري، عمان، ط 1، 2010، ص 14.
- 9 - بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2009، ص 94.
- 10 - مدحت أبو النصر، "تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط 1، 2005، ص 66.
- 11 - طارق السويدان وفيصل باشرجيل، "صناعة القائد"، مكتبة جرير، الرياض، ط 2، 2003، ص 136.
- 12 - نوال يونس آل مراد وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، 2013، ص 35.
- 13 - Daft, R., "Organization Theory and Design", USA, South Western Engage Learning, 10th Edition, 2004, p380
- 14 - طارق السويدان ومحمد العدلوني، "مدخل إلى العمل المؤسسي"، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 3، 2012، ص 28.
- 15 - رمضان حسين الشيخ، "القيادة بالقيم.. المسؤولية الغائبة"، على موقع: <http://www.shbabmisr.com/t~138701>
- 16 - المهدي المنجرة، "قيمة القيم"، الرباط، ط 2، 2007، ص 14.
- 17 - سندس رضوي حوين، 2015، مرجع سبق ذكره، ص 128.