

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 قالمة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمال

## دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بالولاية - مديرية الإدارة المحلية -

إشراف الدكتور:

يخلف سهيل

إنجاز الطالبة:

• زغدودي أميرة

السنة الجامعية: 2019/2018

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم  
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
نحمد الله

الذي وفقني لإنجاز هذه المذكرة  
وأتقدم بتشكراتي الخالصة للأستاذ المحترم  
الدكتور "يخلف سهيل" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث  
ولم يبخل عليّ بالنصح والإرشاد والتوجيه  
كما أتقدم بتشكراتي الخالصة  
إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة

الصفحة	العنوان
	كلمة الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ب	المقدمة العامة
<b>الفصل الاول: الإطار العام للدراسة</b>	
4	تمهيد
5	أولاً: تحديد الإشكالية
7	ثانياً: فرضيات الدراسة
7	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
8	رابعاً: أهمية واهداف الدراسة
9	خامساً: تحديد المفاهيم
16	سادساً: الدراسات السابقة
126	سابعاً: المقاربات المفسرة للدراسة
<b>الفصل الثاني: مدخل الى القيادة الادارية</b>	
32	تمهيد
33	أولاً: التطور التاريخي للقيادة الادارية
38	ثانياً: اهمية القيادة الادارية
40	ثالثاً: انواع القيادة الادارية
42	رابعاً: نظريات القيادة الادارية
49	خامساً: أنماط القيادة الادارية
151	سادساً: مميزات القائد الإداري
56	خلاصة
<b>الفصل الثالث: مدخل الى الثقافة التنظيمية</b>	
58	تمهيد
59	أولاً: الجذور التاريخية لفهم الثقافة التنظيمية
61	ثانياً: أهمية وخصائص ووظائف الثقافة التنظيمية
67	ثالثاً: مستويات وانواع الثقافة التنظيمية وعناصرها

72	رابعا: نظريات الثقافة التنظيمية
73	خامسا: تكوين ثقافة منظمة والحفاظ عليها
75	سادسا: تغيير ثقافة المنظمة
76	سابعا: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
79	خلاصة
الفصل الرابع: القيادة الادارية والثقافة التنظيمية	
81	تمهيد
82	أولا: العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية من منظور اسلامي
84	ثانيا: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية لثقافة المنظمة
85	ثالثا: القيادة الادارية كظاهرة ثقافية
90	رابعا: العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية
91	خامسا: العلاقة بين القيادة الادارية وأنواع الثقافة التنظيمية
92	سادسا: دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية
95	خلاصة
الفصل الخامس: إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة	
97	تمهيد
98	أولا: منهج الدراسة
99	ثانيا: ادوات جمع البيانات
100	ثالثا: مجالات الدراسة
102	رابعا : تحليل وتأويل البيانات
146	خامسا نتائج الدراسة
149	سادسا: الاقتراحات والتوصيات
151	خاتمة
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب الجنس	104
2	الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب العمر	104
3	الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	105
4	الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب المؤهل التعليمي	106
5	الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب الوضعية اتجاه العمل	106
6	رسم توضيحي لتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية	107
7	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتم تبادل التحية بين جميع الموظفين والمشرفين بلطف كل يوم	127
8	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع جميع الموظفين	127
9	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة	128
10	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	129
11	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض	129
12	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة يتم وضع أهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين	130
13	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيدة جدا	131
14	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يسود جو من الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة	131
15	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية	132
16	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع العبارة يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل لآخرين لأنها تعتبر جانب آخر من الثقة بهم	133
17	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع العبارة توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين	133
18	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي والعبارة يوفر الرئيس أثناء العمل جو ملائم حيث يحس العمال بانتمائهم لأسرة واحدة.	134
19	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي والعبارة يسود جو التعاون والاخوة بين العمال.	134
20	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العمي مع عبارة يشعر العمال بالانتماء إلى المنظمة	135
21	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يسعى رئيسك إلى خلق جو من الانسجام والتعاون مع الآخرين.	135

## قائمة الأشكال

136	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتمتع الموظف بحرية تامة في وظيفته.	22
136	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يشعر الموظف بحسن التعامل مع الزملاء في العمل في هذه المؤسسة.	23
137	:يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة نوع العلاقة التي تربطك برئيسك جيدة جدا.	24
137	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة للمؤسسة.	25
138	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة وسائل العمل في هذه المؤسسة وآمنة متوفرة.	26
138	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يعمل الموظف في بيئة عمل مناسبة من حيث التكيف الحراري.	27
139	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة تشجع الادارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المنظمة.	28
139	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يشجع الرئيس الموظفين على الادلاء باقتراحاتهم بخصوص دروس العمل.	29
140	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة يصغى الرئيس للموظفين إذ كانت لديهم أفكار حول كيفية أداء العمل بطريقة أفضل.	30
141	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة يتم الثناء شخصيا من قبل رئيسك عندما تؤدي عملا متقنا.	31
141	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة يشارك مختلف الموظفين في وضع برامج واهداف المؤسسة.	32
142	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون نصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين.	33
142	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة عندما يتعامل الرئيس مع الموظفين ياخذ بعين الاعتبار خبراتهم المهنية .	34
143	يوضح العلاقة و بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يشجع الرئيس على تطوير مهارات الموظفين.	35
143	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسب لتطوير وتنمية الابداع.	36
144	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة يسعى الرئيس إلى خلق قيم جديدة من خلال التشجيع على الابتكارات والاقتراحات.	37
144	يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توفر المنظمة المناخ الملائم لتحقيق الابداع والابتكار.	38

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
103	البيانات الديمغرافية الخاصة بعمال المديرية	01
107	البيانات تتعلق بالقيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية قيم الاحترام بين الموظفين والثقة	02
110	البيانات تتعلق بالقيادة الإدارية في خلق المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة	03
113	البيانات تتعلق بالقيادة الإدارية في التشجيع على الابتكار والابداع في المؤسسة	04
117	العلاقة الارتباطية بين بيانات القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية للاحترام والثقة وبين المتغيرات الديموغرافية	05
119	يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات القيادة الادارية الناجحة في خلق مناخ تنظيمي الملائم والمتغيرات الديموغرافية.	06
121	العلاقة الارتباطية بين بيانات القيادة الإدارية في التشجيع على الابتكار والابداع داخل المؤسسة وبين المتغيرات الديموغرافية	07
124	يوضح بيانات المحور الثاني وتأثير متغير جنس عليها	08
125	يمثل بيانات المحور الثالث وتأثير متغير الجنس عليها	09
126	يوضح بيانات المحور الرابع وتأثير متغير الجنس عليها	10

# المقدمة



المقدمة العامة:

يعتبر موضوع القيادة الادارية من الموضوعات الهامة عبر الازمنة، فهو شكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات فإذا نظرنا الى الأمة العربية قبل ظهور الاسلام فإنها لم تكنة سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعامات وقلة فيها وحدة الملكة وبمجيء الرسول الكريم - صلى الله عليه وسلم- وبظهور الاسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة الى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم.

وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم امورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

فالعلمية الادارية هي في الاساس عملية توجيهية وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق 5 أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية ومن ثمة يمكن القول أن القيادة تمتد جذورها الى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يمثل إهتماما رئيسي للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاتها مع جميع جوانب ، فالقادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين من خلال توجيههم ومراقبة أدائهم والتأثير فيهم ويكون ذلك إلا من خلال وجود ثقافة تنظيمية خاصة بتلك المنظمة.

فحينما تفحص القيادة والثقافة عن كثير نرى السبب الذي يجعلهما وجهين لعملة واحدة فلا يمكن فهم أحد أوجهها فهما حقيقيا دون فهم الآخر فالمعايير الثقافية تحدد كيف تقوم المنظمة بتحديد قياداتها ومن سينال الترقيّة ومن سيحضى بإتباع الأتباع هذا من جهة أخرى يمكن القول أن الشيء الوحيد ذا أهمية حقيقية الذي يقوم به القادة هو ايجاد الثقافة وإدارته وان الموهبة الفريدة للقادة هو قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها وإن أقصى عمل من اعمال القيادة هو تدمير الثقافة حين النظر إليها على أنها تعاني في اختلال وظيفي، لذلك يمكن القول أن الثقافة هي نتيجة لعملية تعلم جماعي معقدة تتأثر جزئيا بسلوك القائد وحده أما إذا ما تعرض بقاء المجموعة في خطر بسبب أن عناصر ثقافتها غير ملائمة فعندها تقدم

القيادة بإعادة تنظيم جميع مستويات المنظمة والتصدي بشكل ما حيال ما يحدث وهذا هو المعنى الذي تتضافر فيه القيادة والثقافة من حيث المفهوم.

لذلك فإن هذه الدراسة تحاول فهم الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بعد أن اثبت العديد من الدراسات أهمية القيادة وقدرتها في التأثير على ثقافة المنظمات وذلك من خلال قدرتها على خلق قيم واخلاقيات داعمة تساعد على بث روح التعاون وخلو جو عمل مناسب يؤدي إلى تحقيق اهداف المنظمة.

وقد ناقشت الدراسة هذا الموضوع في خمسة فصول ن تناول الفصل الاول الإطار العام للدراسة من حيث تحديد الإشكالية، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة ، المقاربات النظرية.

والفصل الثاني الذي جاء بعنوان مدخل إلى القيادة الإدارية من خلال عرض التطور التاريخي لها وأهميتها وأنواعها مروراً إلى أهم نظرياتها وإنما وأخيراً مميزات القائد الإداري .

أما الفصل الثالث: الذي جاء بعنوان مدخل إلى الثقافة التنظيمية تم التطرق فيه إلى الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها ووظائفها ومستوياتها وأنواعها وأهم نظرياتها بالإضافة إلى تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتغييرها وتأثيرها على المنظمة .

أما الفصل الرابع فقد تطرقنا إلى العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من منظور إسلامي وأهميتها وكذلك إلى العلاقة بين القيادة الإدارية ونوع الثقافة التنظيمية ودور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

وفي الفصل الخامس والآخر والذي جاء بعنوان إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة والذي تناول مجالات الدراسة ثم منهج الدراسة وادوات جمع البيانات ثم عينة الدراسة ومن ثم تحليل البيانات والنتائج المتوصل إليها والاقتراحات والخاتمة العامة.

## الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

أولاً: تحديد الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة:

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

رابعاً: أهمية واهداف الدراسة:

خامساً: تحديد المفاهيم :

سادساً: الدراسات السابقة:

سابعاً: المقاربات المفسرة للدراسة:

## تمهيد:

يعتبر الاطار التصوري للدراسة مرحلة اساسية من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص .اذ لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسته مالم تكن قد اثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة التي تقضي الاجابة عنها في حدود موضوعية وعلمية وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل الى اساسيات البحث العلمي التي تسيّر وفقها الدراسة ,والتي تتمثل في الاشكالية وصياغة الفرضيات ,ثم الوقوف على اسباب اختيار الموضوع واهمية واهداف الدراسة ثم التعرف على المفاهيم الاساسية ,قصد ضبطها وتحديدها والتطرق الى بعض الدراسات السابقة ثم التطرق الى المقاربات المفسرة للدراسة .

## أولاً: تحديد الإشكالية.

شهدت المنظمات في العالم تحولات وتغيرات كثيفة على مستوى إدارتها ويمكن إرجاع عوامل التغيير للإدارة في النمو السريع لمختلف المجالات في التسارع التكنولوجي الهائل والعولمة، أدى ذلك إلى الاعتماد فيها على أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل.

لذلك نجد أن جل المنظمات تهدف بشكل عام إلى نجاح أعمالها نتيجة لهذه التغيرات ومواكبتها نحو التطور لما هو أحدث وأحسن، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات هو وجود قيادة إدارية ناجحة.

حيث ينظر لهذه القيادة على أنها ظاهرة إجتماعية، وهي أحد أبرز مظاهر في حياة المجتمعات البشرية وتقدمها وبلوغها أهدافها حيث بدأت هذه الأهمية تتضاعف في هذا العمر نتيجة للتطور العلمي والحضاري ففي مجال الإدارة أصبحت هناك حاجة ملحة لوجود قيادة حكيمة والمؤهلة والتي تتمتع بقدرات متميزة من حيث الفهم والرؤيا و بعد النظر والفهم العميق للاحتياجات والتحديات التي توجه المنظمة والعاملين حتى تستطيع الاضطلاع بمهام المسؤولية الملقاة على عاتقها.<sup>1</sup>

ففي مجال التنظيم والعمل يرى العديد من الباحثين أن أبرز المشكلات التي تواجه هذه المنظمات هي عجز قيادتها القيام بدورها، فقد أدى هذا الأمر إلى تعقد العمليات الإدارية، مما يلزم عليها البحث والاستمرار في التجديد والتطوير، حيث لا تتحقق إلا بوجود قيادة إدارية والتي تكمن أهميتها في القدرة على الاستغلال الأمثل بمقومات المؤسسة. المورد البشري ويكون ذلك بتطبيق قيادة إدارية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل حيث يركز العديد منهم على أن القيادة الإدارية " عبارة عن عملية التأثير بالآخرين ودفعهم لإنجاز الهدف المطلوب<sup>2</sup> أو التركيز على المدخل الموقفي بحيث لا يمكن إتباع نمط فيادي واحد في جميع الظروف والأوقات، ومنهم ما يؤكد على ضرورة توفير أجواء تساعد على الابتكار والإبداع أو التركيز على العمل المشترك والتعاون للتعامل مع التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق مصطفى يونس، القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ ومفاهيم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص27.

<sup>2</sup> هابل عبد المولى لمشطرش، سياسات في القيادة والادارة، دار الكندي، ط1، الأردن، 2009، ص22.

فالقائد الناجح من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة وأهدافها ومن جهة أخرى التركيز على أهداف ومصالح العمل والموظفين من خلال الاتصال مع مرؤوسيه وتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل.

فقد نجد أن المنظمة قد تتميز بالكفاءة والفعالية في مرحلة راهنة، إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على تفوقها في المستقبل إلا إذا جندت كل ما يمكنها لتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يسمح بدمج أهداف العمال مع أهداف المنظمة والتي تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية لتساعد على النجاح، الجدية، التقدير، الاحترام، التقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع طرح الاقتراحات والعمل كفريق، حيث كل هذا يوجد لدى العاملين ثقافة

حيث نجد أن الثقافة التنظيمية لها جانب كبير من الأهمية في المنظمة ولكن الكثير من القادة ما يتجاهلون هذا العنصر في منظماتهم بالرغم من الدور الذي تلعبه في تهيئة المناخ المناسب للعمليات الإدارية مما يساعد على ثقافة تنظيمية داعمة للتحديث في المنظمات وينعكس بدوره على وضع الموظف.

فتشكل ثقافة تنظيمية مرنة داخل المنظمة تحتاج بدورها إلى قيادة إدارية ناجحة لها قدرة على استمالة أفراد المنظمة نحو سلوك إيجابي وتوجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق في جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسيطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى ثقافة تنظيمية تنفرد وتتميز بها المؤسسة.

ومن هذا المنظور تم فيه طرح اشكالية البحث في التساؤل المركزي الآتي، هل تسهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية؟.

وينفرد هذا السؤال إلى جملة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- هل تسهم القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة؟
- هل القيادة الإدارية الناجحة لها دور في خلق مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة؟
- ما هو دور القيادة الإدارية في تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

أن أي باحث يجب أن يسأل نفسه منذ البداية ما هي النتيجة أو الفكرة أو النظرية التي يريد الوصول إليها، اذ تبين في السؤال: الاطار العام لافتراضاته واقتراحاته حيث نجد لهذا البحث يتفرع لفرضيات فرعية وهي:

- تسهم القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة.
- القيادة الإدارية الناجحة لها دور في تنمية المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة.
- القيادة الادارية لها دور في تنمية وتشجيع على الابتكار والابداع في المؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

\_ المبررات الموضوعية العلمية:

- اتخصص العلمي: المتمثل في علم الاجتماع تنظيم وعمل، حيث أن وظيفة القيادة الإدارية وقضية الثقافة التنظيمية من أهم القضايا والمواضيع الأساسية في التنظيم الاداري.
- موضوع الدراسة: أن موضوع القيادة الادارية والثقافة التنظيمية صار حديثي الساعة ذلك لا محورها الأساسي هو كيفية بناء ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة أو المؤسسة، وفيما يمكن دور القيادة الادارية في بناء هذه الثقافة.
- الفائدة العلمية: اذ يعتبر موضوع الدراسة ذو أهمية وفائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق لظاهرة القيادة الادارية وظاهرة الثقافة التنظيمية، و كذا لما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات ومقترحات مستقبلية.
- الاهتمام بموضوع القيادة الادارية والافتتاح بأن الموضوع له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

\_ المبررات الذاتية:

- يعتبر المبرر الرئيسي لاختيارنا لهذا الموضوع ميولنا الشخصي والعلمي الذي ينحصر في الاهتمام بالميدان الإداري ومتابعة كل جديد حوله لتحقيق الرؤية والاستفادة منها في المستقبل.

- الأوضاع السيئة التي تعيشها البلاد في هذه الفترة والمرتبطة بجزء كبير حول السيطرة المفرطة على الإدارات الحكومية في طرق قاداتها بمختلف أشكالهم ومراتبهم، حيث ورد في الأثر " لا يصلح حال الأمة إلا بصلاح قاداتها".

#### رابعاً: أهمية واهداف الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وذلك من خلال النقاط التالية:

- الأهمية المتزايدة للقيادة الإدارية باعتبارها القوة المحركة للمؤسسة وعلى أساسها يتم تسيير العمليات الادارية.

- يوضح هذا البحث أهمية الدور الذي تقوم به القيادة في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال العمل على بناء ثقافة مرنة.

- قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية وأهمية كل منهما بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة بالإضافة الى الأثر الذي يتركه على الموظف أو على المنظمة.

- الوصول الى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في تنمية وترسيخ ودعم دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

#### أهداف الدراسة:

- الوقوف على الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية.
- اعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية ومحاولة التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة المحلية وإبراز أهميتها داخل المديرية.
- محاولة معرفة نوع المناخ التنظيمي الموجود داخل المديرية ودور القيادة في ايجاده.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ومرجع حول الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية كونها أول دراسة على مستوى الجامعة.



## خامسا: تحديد المفاهيم :

## 1. مفهوم الدور:

يشير الدور لغة: الى الاضطلاع بمهمة<sup>1</sup>.

وهو عودة الشيء الى ما كان عليه \_التوبة\_ الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض ودور الممثل هو أحد المواقف التي تظهر فيها على الركح، جمعها أدوار<sup>2</sup>.

اصطلاحا: فهو يعرف من الناحية الاجتماعية: بأنه مصطلح علائقي لأن المرء يؤدي فيه دورا في مواجهة دور شخص آخر مرتبط بوضع مضاد، فالطبيب يلعب دوره كطبيب بالنسبة لدور المريض وهذه الناحية العلائقية تركز على فكرة الاضطلاع بالدور<sup>3</sup> والأدوار هي رباط اجتماعي يحدد توقعات والتزامات تقترن مع المواقف الاجتماعية، فالفرد عندما يكون معلما في مدرسة يقوم بدور المعلم الذي تم لعبه عند توفر توقعات سلوكية معينة، ويعتبر الدور مهم جدا يسبب توجيهه للأفراد في كفيته تصرفاتهم وانجاز أنشطتهم فهو يمثل طابعا اجتماعي يتيح أنماطا منتظمة<sup>4</sup>.

بالإضافة أيضا: يعرف "رالف لينتون" الدور بأنه عنصر في التفاعل الاجتماعي وهو ما يشير الى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل، ويعتقد "رالف لينتون" أن المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات، وأن الدور هو المظهر الديناميكي للمكانة فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بدور<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> المنجد الأبيدي: دار المشرق، ط5، بيروت. 1987 ص451.

<sup>2</sup> علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر 1991 ص349.

<sup>3</sup> عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاج، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1998، ص96\_97.

<sup>4</sup> معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006 ص362.

<sup>5</sup> محمد عبد الرحمان علي الليياوي، المعجم الشامل لترجمة المصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،

الاسكندرية، 2013 ص419.

## 2. مفهوم القيادة:

لغة: تشير الى صفة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد، وهو الإمام<sup>1</sup>.

القيادة اصطلاحاً: بذلت عدة محاولات لتعريف مفهوم القيادة، حتى أصبح يواجه العديد من المشكلات كأن يعرف بأكثر من معنى أو يستخدم بالتبادل مع مفهوم آخر، أو يتم تعريفه في ضوء أحد عناصره فقط أو يتم تضمينه بعض العناصر الداخلة في تعريف مفهوم آخر، أو يعرف في ضوء مفهوم أعم منه.

ويشهد بذلك " ابراهيم الفقيهي " عندما طرح بأن تعريفي القيادة قد تغير مع مرور السنوات فكما ازدادت دراستي واتسعت أبحاثي وكما عملت أكثر وتوليت ادارة مؤسسات مختلفة، كلما استطعت أن أنفهم معنى القيادة بصورة أفضل وأعمق، فلا يمكن تفريق القيادة بكلمة واحدة أو صفها في جملة واحدة بسيطة، فهي ليست عملية فقط بل هي أسلوب حياة للمدراء الناجحين<sup>2</sup> وسنكتفي هنا بعرض بعض التعريفات في حدود ما نحتاج اليه لتفسير وتوضيح هذا المفهوم بما يخدم هذه الدراسة.

حيث يعرف أحمد زكي بدوي القيادة بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية والتأثير حتى السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك، بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم<sup>3</sup>، وهذا التعريف من التعريفات التي اكتملت فيها عناصر القيادة، وان كان وصف القيادة بأنها القدرة واغفل بأنها عملية تمتاز باستمرارية النشاط.

أما "محمد عاطف غيث" فيعرف القيادة بأنها "ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو أو أكثر فيها وتنصب الوظيفة القيادة أساسا علو توجيه الأنشطة الاجتماعية نحو تحقيق أهداف الجماعة، ومن المؤلف أن ترتبط السيطرة و الهيبة بالدور القيادي<sup>4</sup> ، وهذا التعريف ربط بين التأثير و السلطة في حين أن القيادة تقوم على التأثير بغض النظر عن السلطة الرسمية.

<sup>1</sup> المنجد الأبجدي \_مرجع سابق\_ 822.

<sup>2</sup> ابراهيم الفقيهي، أسرار قادة التميز، ترجمة أميرة نبيل عرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط1، 1996 ص232.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت ، 1993 ، ص242.

<sup>4</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1997، ص268.

في حين يقدم "طارق السويدان" وزميله تعريفا مختصرا للقيادة ويعرفانها بأنها عملية تحريك الأفراد نحو الهدف والملاحظ أن هذا التعريف لم يحدد طبيعة عملية التحريك ومتطلباتها<sup>1</sup>.

### 3. مفهوم الإدارة:

لغويا: كلمة الإدارة administration تعني لغويا: أداة تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، ولقد اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين Ad\_ministrare ومعناها أداة خدمة للأخريين بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الانساني في المشروع<sup>2</sup>.

- كما تعني سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، نقول "مجلس الإدارة"، الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة "مركز الإدارة" المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة<sup>3</sup>.

اصطلاحا: تعددت المفاهيم حول مفهوم الإدارة والتي من بينها<sup>4</sup>:

تعريف تايلور للإدارة: هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق .

و يعرفها هنري فايول: تعني الإدارة بالنسبة للمدير ان يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

أما تعريف وليام هوايت : أن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص، لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> طارق السويدان: فيصل باشراحييل: صناعة القائد، مجموعة الابداع، الكويت، ط1، 2002 ص40.

<sup>2</sup> أحمد خاطر ومحمد بيجت كشك، ادارة المنظمات الاجتماعية وتقوم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، الاسكندرية ، 1999 ص115\_116.

<sup>3</sup> المنجد الأبجدي، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، ط2، بيروت ص36 معجم

<sup>4</sup> د اسامة خيرى، الجديد في القيادة الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2013 ص33.

<sup>5</sup> اسامة خيرى \_مرجع سابق\_ ص34.

المفهوم الشامل للإدارة:

هي نشاط انساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات فإذا وجد البشر ظهرت الادارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم، وتمثل الادارة والفكر الاداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل .

**التعريف الاجرائي للإدارة:** هي استخدام الفعال للموارد البشرية من طرف المدير من خلال العمليات الادارية وتنظيم الموظفين لتحقيق الأهداف .

#### 4. مفهوم القيادة الادارية:

**تعريف محمد علاوي:** يعرف القيادة الادارية على أنها العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم<sup>1</sup>.

**تعريف القربوني:** القيادة الادارية عنده تكمن في قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعتراهم التلقائي يقيمه القائد في تحقيق أهدافه<sup>2</sup>.

**ويعرفها "باس"** إنها العملية التي تتم عن طريقها اثاره اهتمام الآخرين واطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ بأن القيادة الادارية تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية وهي:

- من يقوم بالقيادة وهو القائد الاداري.
- الجماعة من الأفراد داخل المنظمة والذين هم المرؤوسين.
- الموقف الذي تتم فيه عملية القيادة.
- الاجراءات اللازمة للوصول الى الهدف من خلال عملية التوجيه .
- الهدف أو الأهداف المشتركة.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الاسكندرية، 2005 ص126.

<sup>2</sup> محمد يوسف النصران العطيان: ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار النشر والتوزيع، السعودية، 2006 ص22.

<sup>3</sup> محمد الحسين البحمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار المسيرة، ط3، عمان، 2015، ص57.

**التعريف الاجرائي للقيادة :** هي كل فعل وتصرف يقوم به القائد والتي تشكل طريقة واسلوب عمله، وهي فئة الادارة العليا المتمثلة في مدراء مصالح ورؤساء والذين لهم الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المديرية.

### 5. مفهوم التنمية:

لغة: تدل على الزيادة والنماء والكثرة والوفرة والمضاعفة والاكثار.

التنمية اصطلاحا: يختلف مفهوم التنمية اصطلاحا من مجال الى آخر فيتخذ دلالة اقتصادية أو اجتماعية او ثقافة أو بيولوجية أو نفسية، ومن هنا أصبح مفهوم التنمية مفهوما معقدا ومتشابكا يصعب تعريفه وتحديدده بدقة. هذا وقد ارتبط مصطلح التنمية في البداية بالتقدم والتخطيط والانتاج ليصبح فيما بعد ذا أبعاد مادية ومعنوية، ولكن التنمية بالمفهوم العام هي تحسين دخلهم الفردي والرفع من شروط الرعاية الصحية وتقديم أحسن منتج في مجال التربية والتعليم والتنقيف عبر تكثيف برامج العمل ذات الطابع البشري والانساني والأهلي واعداد مشاعر تنموية واستثمارات من أجل خدمة هؤلاء المواطنين والأجيال اللاحقة ضمن ما يسمى بالتنمية المستدامة أو الطويلة الأمد .

وتدور ذلك حول تنمية قدرات الإنسان من حيث هو هدف ووسيلة وذلك لسد حاجاته المادية والمعنوية والاجتماعية وتتركز استراتيجية تحقيق التنمية على إحداث تغييرات في البيئة القانونية والمؤسسة التي يعيش في كنفها البشر يبقى الإحساس في ذلك دائما توسيع خيارات الانسان وبذلك يتسع فضاء حريته، وهو ما يتضمن البعد الاقتصادي للتنمية دون أن يقتصر عليها.

وبالتالي هي توسيع لقدرة الإنسان على بلوغ أقصى ما يمكنه بلوغه من حيث هو فرد أو مجتمع ذو أفراد كثيرة وذلك بزيادة امكانياته التي ليست القدرات الاقتصادية إلا مجرد جانب منها، ومن هنا لا بد أن تكون السياسات التنموية بالضرورة متعددة الآفاق<sup>1</sup>.

**التعريف الاجرائي:** التنمية هي ذات بعد انساني قائمة على تسقيف وتطوير مؤهلات العاملين عن طريق استثمار قدراتهم الذاتية للتأقلم مع وضعيات المنظمة.

<sup>1</sup> عزيز المغربي: مفهوم التنمية لغة واصطلاحا، موقع الكتروني:

## 6. مفهوم الثقافة:

لغة: ورد جذر ثقافة في لسان العرب ثقف بمعنى جدد وسوى ورجل ثقف أي رجل حادق وثقف  
الرمح : قومه وسواه<sup>1</sup>.

أما ف اللغة الإنجليزية فكلمة culture فهي ترجمة الى العربية على أنها الثقافة والتهديب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو cult وتعني عبادة ودينا، ومن مشتقاتها cultioation، وتعني التعهد والتهديب والرعاية<sup>2</sup>.

اصطلاحا: تتمحور التعريفات المعاصرة للثقافة حول السلوك الانساني وتفاعلاته<sup>3</sup>.

فيتمحوّر تفسير ريموند وليامز للثقافة حول اعتبارها نظاما تأشيريا signfingingsystem دالا على التشكلات السلوكية والمؤسسية في المجتمع ويتمحور تفسير كلينور جيرتز لها على اعتبارها السياق والمرجعية في تفسير السلوك.

وتعرفها "باريرازارنيوسكا" بأنها طريقة حياة وما لم يتم التفكير من خلاله، وفي السياق الاداري يعرفها "جيرت هوفستد" بأنها البرمجة الذهنية التي تميز أفراد مجتمع ما عن غيره .

وفي السياق التنظيمي يعتبرها "جارت مورغان" المجاز الذي يشبه به السلوك من أجل توضيح المعاني المرتبطة بسلوك الأفراد الرسمي وغير الرسمي في المنظمات ومن هذا المنطلق فإن الثقافة تعتبر في الإدارة كمنشأ إنساني هادف مرتكز أساسا الى تفاعلات الأفراد والمجموعات المعنية بالتنظيم الحاضن لهذا النشاط والمتأثر بنظم المجتمع الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والقائم على أساس توظيف الموارد المتنوعة المتاحة من أجل تحقيق أهداف التنظيم المشتركة.

## 7. مفهوم الثقافة التنظيمية:

ينظر للثقافة التنظيمية على أنها أو بمثابة بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة

<sup>1</sup> جمال الدين ابن منظور أبو الفضل: لسان العرب، ج9، بيروت ، دار إحياء التراث العربي، 1998 ص19.

<sup>2</sup> منير سعيد بعلبكي: المورد القريب، قاموس انجليزي-عربي، بيروت، دار المعرفة، 2004 ص 111.

<sup>3</sup> عادل رشيد: الثقافة والادارة، وقائع المؤتمرات العربية في ادارة منشورات، المنظمة القربية لتنمية ادارية، 2003.

لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء<sup>1</sup>.

ويعرفها "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة، ثقافة المنظمة بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها<sup>2</sup> ، الثقافة توجد في الجماعة وتكون ضمن أطرافها .

يرى jaques mullers , jeun louagotte ، أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموع مفاهيم المديرين، اتجاهاتهم (المعتقدات) والقيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد الأسرة<sup>3</sup>.

والثقافة التنظيمية كما يعرفها "كيرت ليون" kurt lewin، تعريف بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة<sup>4</sup> ، وهي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة<sup>5</sup> .

ويعرفها wheelen بأنها عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة<sup>6</sup>.

والثقافة التنظيمية هي النمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات، والمشاعر بين العاملين في المنظمة<sup>7</sup> كل ما هو غير ملموس وغير مادي.

**التعريف الاجرائي:** وتطبيقا على موضوع الدراسة يمكن تقديم المفهوم الاجرائي: هي مجمل القيم والعادات والاعتقادات والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المنظمة ويستخدمونها في مواجهة سلوكياتهم وحل المشكلات التي تواجههم.

<sup>1</sup> امل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008، ص47.

<sup>2</sup> Jean francois souterain, organisation et gestion de l'entreprise , copyright éditionsfoucheur. Paris. 2006, P425.

<sup>3</sup> Jean langatte ,jaques mullers, economies d'Enterprise, 2éme éditions dunad.paris , 1999, P96.

<sup>4</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، عمان، 2004 ص327.

<sup>5</sup> جيزالدين جرينبيرج، روبرت بارون: ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة اسماعيل سبيوتي رفاعي، دار المريخ للنشر، الكويت، 2004، ص627.

<sup>6</sup> موسى المدهون، ابراهيم الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995 ص04.

<sup>7</sup> سيد الهواري: الادارة الاصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس القاهرة، 2002، ص286.

## سادسا: الدراسات السابقة:

## 1. الدراسات الجزائرية

دراسة تحت عنوان : دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية:

- تم اجراء هذه الدراسة الاستطلاعية في 2017، هدفت الدراسة الى التعرف على أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والسعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها وكذلك التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومعرفة العلاقة الكامنة بني القيادة الاستراتيجية والثقافة السائدة داخل هذه المنظمة<sup>1</sup>.

ومعرفة كذلك المتطلبات اللازمة لإعداد قيادات استراتيجية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة.

وقد اعتمدت الباحثة في بحثها على المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة حيث يمثل هنا 37 مفردة وكشفت نتائج هذه الدراسة بشكل واضح تبني عدة أنماط قيادية استراتيجية في المؤسسة الواحدة مما يؤدي الى التعدد في أنواع الثقافة التنظيمية، وكذلك وجدت أن هناك غياب ثقافة المساندة وثقافة الدور، كذلك وجدت أن المؤسسة تحاول تحقيق التميز والتفوق من خلال التنوع في الثقافة التنظيمية.

- دراسة عن "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية" تمت هذه الدراسة 2014، وهدفت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف من بينها<sup>2</sup>: محاولة التعرف على ثقافة المؤسسة سوناطراك كإحدى المؤسسات العالمية، ومعرفة المنظومة الثقافية والقيمية لهذه المؤسسة في ادارة مواردها البشرية .

الوصول الى تحديد مجموعة من القيم والممارسات التي تتبناها المؤسسة، بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها تعبر عن شخصيتها، هويتها، صورتها ، واخيرا فلسفتها، تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> حنان اعقابة: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف عوفي مصطفى، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة باتنة1، الجزائر 2017.

<sup>2</sup> بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف زموري زين الدين، تنظيم وعمل جامعة وهران، الجزائر 2014.



و اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى منهج دراسة حالة ؛ حيث استخدم الاول في جمع الحقائق و المادة العلمية من المصادر المناهج المتعلقة بموضوع البحث ، والثاني للدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك لتجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها نمط التسيير و طبيعة العلاقة الهرمية :  
يفسر وجود قيم ثقافية سلبية و ذلك ل:

- وجود مركزية مفرطة ، بمعنى ان القاعدة التي تستند اليها عملية اتخاذ القرار غير موسعة اي عدم اشتراك العمال في اراءهم و مقترحاتهم .

- اقصاء وتهميش للمستويات الدنيا، و استبعاد هذه العملية.

- انعدام التواصل بين القمة الهرمية و القاعدة.

- اتخاذ القرار يتم بصفة فردية.

ينتج في المركزية تشويه في المعلومات ،و بالتالي نزاعات حول بعض القرارات .

- الشعور بعدم الانتماء و الاشتراك في القرارات.

اما نوع الثقافة السائدة في هذا المركب تحكمها مجموعة من القيم و هي :تجنب المسؤولية و الخوف من الخطأ.

-ضعف المبادرة و المساهمات.

ركود في الرفع في القدرات و الكفاءات الفردية و الجماعية مع غياب الثقة بين اعضاء المؤسسة، الحذر والمراقبة عن قرب .

-غياب هامش الحرية في العمل .

اما فيما يخص طبيعة نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة، فالمركب لا يعتمد على الاتصال غير الرسمي باعتباره مهم لتقوية العلاقة بن الادارة و العمال ومنه توصلت الدراسة ان المركب يتميز بثقافة مركزية بيروقراطية التي تقوم على الهرمية الصلبة .و كذلك تكريس للعمل الروتيني وترفض اي مبادر او

تجديد ،في التخطيط المركزي هو الركيزة الأساسية في انجاز العمل بالإضافة الى الاعتماد على الاتصال الرسمي و المركزي.

• دراسة عن " دور القيادة الادارية و دورها في تكريس العلاقات الانسانية " داخل المؤسسة ،تمت هذه الدراسة 2016،وقد انطلقت هذه الدراسة لتحقيق عدة اهداف منها<sup>1</sup>

ابرار دور القيادة الادارية في تكريس العلاقات الانسانية داخل المؤسسة وكذلك معرفة ان كان الاسلوب الديمقراطي والمهارات الانسانية للقائد الاداري يساهمان في تكريس العلاقات الانسانية داخل التنظيم كذلك هناك اهداف جزئية جاءت كما يلي

\_ التعرف على القيادة الادارية و اهميتها داخل التنظيم.

\_تحليل اهم النظريات و الانماط القيادية لتوصل الي انسب نمط يوفق بين مصالح طرفي علاقات العمل اي يحقق اهداف العمال و المؤسسة معا. وابرار اهمية العلاقة الانسانية داخل المؤسسة .

معرفة اذا ما كانت هناك جهود مبذولة من قبل المدراء لخلق جو عمل انساني و اجتماعي تسوده روح الفريق و التعاون و الاحترام ،يلي الاحتياجات النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية للعمال اي معرفة مدى تطابق الافكار النظرية للواقع من خلال النزول بالمشكلة للميدان و التعرف عليها هناك و القيام بتحليلها و تفسيرها من خلا معطيات ميدانية و في الاخير التمكن من صياغة اهم التوصيات التي من سانها ان ترشد القادة الاداريين الى اهمية العلاقات الانسانية.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي و ذلك من اجل تحليل وتفسير الظاهرة وتحديد اسباب وجودها .

اما النتائج المتوصل اليها تكمن في : وجود قيادة ادارية ديمقراطية داخل البناء التنظيمي للمؤسسة.

يغلب على المؤسسة في التسيير الطابع الديمقراطي و هذا ما اكدته المؤشرات حيث ان طريقة

المدير في طلب انجاز العمل .يكون ب الطلب واقناع وليس بأسلوب الاكراه هذا بنسبة 74%

<sup>1</sup> حميدة بن شخرون: القيادة الادارية ودورها في تكريس العلاقات الانسانية داخل المؤسسة مذكرة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع، تحت اشراف عبيدة صبطي، قسم علم اجتماع ادارة وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

الرقابة الموجودة في المؤسسة ليس بفرض شديد على الموظف بل هي توجيه الاداء وحل المشكلات وزرع الانضباط.

وجود اتصال بكل انواعه على كافة المستويات بشكل جد ميسر . هناك وضوح و شفافية في التسيير و هناك دائما فرص لابداء الراي و التعبير للموظفين

كذلك المدير يتمتع بمهارات انسانية عالية جعلته يكرس بعض مظاهر العلاقات الانسانية بينه و بين الموظفين ،حيث نجد ان نسبته 86% المدير محب و محبوب من طرف مرؤوسيه كذلك من خلال مراعاته لمشاعر العمال و اظهار امتنانه و شكره لهم .

• دراسة عن " دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين اداء العاملين دراسة تمت سنة 2016 في جامعة بسكرة"

كان الهدف منها معرفة الدور التي كانت تلعبها لثقافة القوية في تحسين اداء الافراد العاملين في المؤسسات، و كذلك اعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية و التعرف على احد انواعها الاساسية و ابراز اهمية الثقافة التنظيمية و كذا طرق تقويتها ،و التعرف على الاداء البشري و ابراز اهميته في المؤسسات و مدى توفر الثقافة المرنة<sup>1</sup>

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم لمعرفة دور الثقافة القوية في تحسين اداء العاملين و وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

ومن بين النتائج المتوصل اليها منها:

النتائج النظرية:

- اهمية الثقافة التنظيمية القوية في توجيه الافراد و التأثير عليهم
- دور الثقافة التنظيمية القوية في رفع مستوى الاداء.
- دفعهم لابتكار افكار ابداعية من خلال خلق جو مناسب لذلك .
- تنمية روح التعاون و المشاركة بين افراد المنظمة.

<sup>1</sup> محمد شاطري: دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تحت اشراف سليمان عواطف، متخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر 2016م.

- الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الافراد تؤدي للتفاهم بينهم والتقليل من الصراع .

النتائج الميدانية:

- وجود ثقافة قوية بالكلية وذلك من أجل ارتفاع مستويات أبعادها .
- ارتفاع مستوى بعد التماسك في تحسين أداء الأساتذة.
- وجود دور لبعدي التعاون والمشاركة بمستوى مقبول في تحسين أداء الأساتذة حسب نتائج الاستمارة.

2 .الدراسات العربية:

• في دراسة عن "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية" لدى وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الى معرفة علاقة الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة ام القرى بالقيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراق التنظيمية، التوقعات التنظيمية، كما هدفت الى التحقق من وجود علاق ذات دلالة احصائية بين عينة الدراسة حول أثر الأنماط القيادية لقيادات الأقسام الأكاديمية في جامعة ام القرى على الثقافة التنظيمية بحسب متغيرات ( الخبرة، الرتبة العلمية، المستوى الاداري).

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي الاستدلالي لمعرفة النمط القيادي السائد في الجامعة وعلاقته بالثقافة التنظيمية حيث توصلت نتائج الدراسة الى:

وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الأنماط القيادية والمعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، أيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين اجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة للأنماط القيادية والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف ولا توجد فروق في التوقعات التنظيمية، وأما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية لا توجد فروق ذات دلالة

<sup>1</sup> بجاح أحمد ساري الخزامي: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط تحت اشراف عبد الله في أحمد سالم الزهواني، مكة المكرمة، السعودية، 2014م.

احصائية وفق لمتغير المستوى الاداري في الأنماط القيادية وفي القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية ولا توجد فروق في المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية. و في دراسة عن "أثر التعرف الثقافية التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية" بالبحرين.

هدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين مع دراسة الأسباب المؤثرة فيها وقياس مستوى اداء الموظفين ودراسة أثر سنوات الخبرة العملية على أدائهم<sup>1</sup>.

استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، مع تصميم استبانة لمعرفة نوع الثقافة السائدة في الهيئات ومن ثم تحليل أثرها على أداء الموظفين في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين مع التعرف على أهم العوامل المؤثرة في هذه الثقافة من وجهة نظر موظفي الهيئات الحكومية وأخيرا اقتراح مجموعة من التوصيات والمقترحات.

وقد توصلت النتائج الى بالنسبة للثقافة السائدة بالهيئات الحكومية ، أظهرت الدراسة سيادة ثقافة الأداء الوظيفي، ثم الدافعية نحو العمل وبعدها الانضباط، وتليها روح الفريق، وأخيرا العلاقات الانسانية بخصوص العوامل المؤثرة تبين أن للإدارة التأثير الأكبر على الثقافة التنظيمية للهيئة الحكومية حيث جاء أولا بحسب رأي موظفي الهيئة جنسية المدير ( عربي-أجنبي) ثم نمط الادارة الذي يتبع المدير في تسيير عمل الهيئة وبعده يأتي جنس المدير (أنثى-ذكر)

• في دراسة عن "تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية التي تم اجرائها في 2016 في السعودية.

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الادارية لدى المديرات من وجهة نظر الموظفات الاداريات والتعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الاداريات من وجهة نظرهن، ومحاولة الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة

<sup>1</sup> هشام أحمد العشري: أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية، مؤتمر التنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي البحرين، 2012م.

التنظيمية، وتأثير القيادة على السلوك التنظيمي وكذلك بيان الفروق في آراء الموظفين الإداريات اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمتغيراتها الشخصية<sup>1</sup>.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإدارية وقد توصلت النتائج إلى وجود ممارسة ديموقراطية ذات درجة عالية لدى الموظفين الإداريات المتمثلة في الايثار، المجاملة وبعد السلوك الحضاري وبعد وعي الضمير وبعد الروح الرياضية.

توصلت الدراسة أيضا الى أن هناك علاقة ارتباط عكسية (سلبية) دالة احصائيا بين نمط القيادة الاوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية بينما توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) دالة احصائيا بين كل من نمط القيادة الديموقراطي، ونمط الحر وبين سلوك المواطنة التنظيمية وجود تباين في تأثير الأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمي حيث كان لنمط القيادة الحرة الاسهام الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وكان هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة الاوتوقراطي على سلوك المواطنة.

• تم اجراء هذه الدراسة في 2017، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة القيادة (LPI) لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بغداد .

وكذلك التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية البدنية ، والتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة (LPI) والثقافة التنظيمية.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث بلغ عدد أفراد الدراسة 156 من أصل (311)، وقد توصلت الدراسة الى أن عمداء كليات التربية وعلوم الرياضة يمتلكون ممارسات القيادة LPI من وجهة نظر التدريس والثقافة التنظيمية لم تكن بالمستوى المطلوب لدى عمداء كليات التربية البدنية

<sup>1</sup> عالية ابراهيم محمد طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة تحت اشراف زينب بنت عبد الرحمان سليمان السحيمي، قسم الادارة العامة، جامعة جدة السعودية، 2016م.

وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين وان ممارسات القيادة LPI ترتبط بالثقافة التنظيمية بعلاقة طردية معنوية<sup>1</sup>.

3.دراسات أجنبية:

- دراسة "George Elton mayo التون مايو" .

كانت انطلاقتها في دراسة العمال كأفراد يمكن قياس ادائهم ومعرفة المتغيرات المؤثرة في أدائهم للكشف عن سبل زيادة الانتاج وتحسين الظروف الفيزيكية المحيطة بالعمل والعملية الانتاجية مثل "الاضاءة، التهوية، التلوث" وغيرها وكانت هذه الأهداف في بداية الدراسة وعندما تعمق الباحثون في الدراسة اتسعت الأهداف لتشمل دراسة الروح المعنوية وكجماعة العمل (العمال) وقيم هذه الجماعة واتجاهاتها وعوامل دافعيتها ولتحقيق هذه الأهداف ارتكزت الدراسة على 4 جوانب أساسية :

- دراسة المتغيرات الفيزيكية في موقع العمل وتأثيرها على انتاجية العمال.
- البحث في أثر فترات الراحة على العمل (سير الانتاج).
- تأثير نمط الحوافز على العمل.<sup>2</sup>
- تأثير نمط الإشراف السائد داخل مصنع هاوتورن.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التجريبي من خلال قيامهم لعدة تجارب حول الاضاءة ومتغيرات الراحة وساعات العمل والتحفيز المادي للعامل وكانت من نتائج الدراسة أن العامل هو الانسان وكائن اجتماعي بالدرجة الأولى وعلاقته مع أفراد جماعة العمل تؤثر في انتاجه، كما أن طموحه ورغباته واهدافه الشخصية تكون في بعض الأحيان أهم من الأجر والمكافآت المادية والبيئة الفيزيكية.

كما بينت الدراسة أن طاقة الفرد للعمل لا تحددها قدراتها الفيزيولوجية فقط وانما تحددها أيضا طاقته الاجتماعية من حيث رضا الوظيفي الشعور بالانتماء الى جماعة العمل والتعاون معها والتفاهم مع الرؤساء.

<sup>1</sup> انتصار عويد علي: ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد مجلة كلية التربية الأساسية ، مجلد 23، العدد99، 2017، المديرية العامة للتربية بغداد، ص655.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الأردن 2013م، ص82-83.

كما وضحت ان الاتصال بين الادارة والعمال أهمية في تشجيع العامل على المشاركة في اتخاذ القرار وأهمية التنظيم غير الرسمي وضرورة تقريبه من القيادة الادارية الرسمية، والمضع نظام اجتماعي ينقسم الى تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي.

• دراسة "اوهايو" بدأت هذه الدراسة فور انتهاء الحرب العالمية الثانية، وقام بهذه الدراسات "شارتل" و"ستوجديل" "فلايشان" وكان الاهتمام منصبا على التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد، ولقد تم استجابة العديد من الأفراد عن تصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها القادة في أعمالهم، ومن خلال تحليلات الاحصائية المقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة، المجموعة الاولى تشير الى تنظيم العمل والثانية تشير الى الاعتبار الانسانية<sup>1</sup>.

• نمط تنظيم العمل: يصر على ضرورة اتباع الأفراد لقواعد وطرق عمل محددة وضرورة ابلاغه بأي قرارات.

يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي الى أداء عالي.

يتدخل في تحديد تفاصيل العمل و من يؤديه وكيف يؤديه.

نمط الاعتبار الانسانية: يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.

سهولة التعامل معه، محب للناس ومحبوب من طرفهم<sup>2</sup>.

نتائج الدراسة: دراسة الباحثين في جامعة اوهايو اوضحت أن سلوك القائد يمكن تقسيمه الى عاملين أساسيين العامل الأول هو انشاء هيكل الاهتمام بتخطيط العمل والاجراءات والمهام، والثاني هو الاعتبار الانسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة العلاقات ولقد وجد أن دوران العمل انخفض تزايد رضا العاملين تحت قيادة المدير الذي يهتم بالاعتبارات الانسانية، بينما القائد الذي يهتم فقط بالعمل فقد كان هناك ارتفاع في معدل ودورات العمل وتزايد شكوى العمال.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، بدون سنة، ص307-306.

<sup>2</sup> صديق محمد غنفي وأحمد ابراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الطبعة العاشرة، الاسكندرية، 2003 ص.417



تعقيب عام على الدراسات:

بعد استعراض الدراسات السابقة الجزائرية والعربية والأجنبية التي توفرت للباحث التي تناولت الجوانب المختلفة لدور القيادة في تفعيل الثقافة المنظمة.

- تركز الدراسات السابقة في دراسة القيادة الادارية وتباينها في تناول تغيير التابع فمنها من درست دورها في تكريس العلاقات الاجتماعية أو تأثيرها على سلوك المواطن أو الثقافة التنظيمية.

- هدفت بعض الدراسات الى دراسة نوع الثقافة السائدة والعوامل المؤثرة عليه. اعتماد أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي للاجابة على مشكلة الدراسة.

- استعانة بعض الدراسات بالاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات مع وجود دراسة التون مايو التي اعتمدت على المنهج التجريبي وقيامها بالتجارب.

- تنوعت القطاعات التي اجريت عليها الدراسات بين المؤسسات العمومية، المؤسسات الصناعية، مؤسسات التعليم العالي.

- تنوع البلدان التي اجريت عليها الدراسات بين الجزائرية والعربية والأجنبية تباين أفراد العينة المطبق عليهم فمنهم من ركز على الموظفين بشكل عام ومنها من استهدف الفئة العليا المتمثلة في المدراء والعمداء.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة والمتعلق بدراسة دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية وكذلك في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات .

وتتميز الدراسة الحالية بأنها ستجرى في الجزائر وتستهدف موظفي القطاع العمومي للادارة المحلية بولاية قالمة.

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسات الحالية
معظم الدراسات السابقة تمثل مجتمع الدراسة في قطاعات مختلفة.	لم تهتم الدراسات على القطاع العمومي التابع للدولة.	تمثل مجتمع الدراسة الحالية موظفي الادارية المحلية لولاية قالمة.
معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الادارية تحدثت عن الجزئيات في القيادة وانماطها وكذلك بالنتشبه للثقافة التنظيمية.	لم تركز معظم الدراسات السابقة على أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك الدور الفعلي للقيادة الادارية.	تناولت هذه الدراسة موضوع دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية في الادارة المحلية بقالمة.
بعض الدراسات قامت بربط متغير القيادة الادارية بمتغيرات مختلفة عن متغير الثقافة التنظيمية.	الدراسات السابقة ربطت علاقة القيادة الادارية والثقافة التنظيمية من خلال أبعاد وعناصر مختلفة عن الدراسة الحالية.	ركزت الدراسة الحالية على متغير القيادة الادارية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع متضمن الأبعاد الثانية القيم التنظيمية كاحترام والثقة والعدل والمساواة والارتباط والتماسك وكذلك المناخ التنظيمي والابداع والابتكار.

سابعا: المقاربات المفسرة للدراسة:

1. نظرية التفاعل الإجتماعي:

- يبدأ التفاعل الاجتماعي عند هومز من تفاعل الافراد التقابلي وجها لوجه لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد ،بين المتفاعلين قوامها اهداف وغايات اجتماعية. كالسمعة والاعتبار و الإحترام والتقدير وقبول آراء الآخرين والنفوذ الاجتماعي، وبينما ان الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته .

هذا القبول و الإحترام والتماثل الاجتماعي مكافأة اجتماعية للفرد داخل جماعته اضافة الى أن الجماعة الاجتماعية في نظر هومنز تتألف من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية هي عليا، وسطي، دنيا فالأفراد الذين يشغلون مواقع تدريجية عليا يحصلون على مكافأة اجتماعية كثيرة بسبب

<sup>1</sup> معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، ط1، عمان، 1997، ص.ص 173-184.

تمثلهم مع قيم وعادات وأهداف جماعتهم اذ كلما أدرك شاغلوا هذا الموقع (العالي) أهمية المكافئة الاجتماعية التي يحصلون عليها زادوا من مناشطهم الاجتماعية داخل جماعتهم.

فالفرد في علاقاته التبادلية فإنه يقوم بنشاط معين لكي يحصل على اعتراف أو قبول أو نفوذ اجتماعي، فهذا القبول يلعب دورا مهم في تبادل التفاعلات والعلاقات وتبادل المكافآت تؤدي الى تقارب وجهات النظر بين الأطراف المتبادلة.

ويؤكد بيتر بلاو هذا التبادل حيث يعتمد على رد فعل مكافئ يصدر عن الآخر بسبب التجاذب الذي يحصل بينهما، هذا التجاذب له عدة أسباب يدفعهم لتأسيس رباط اجتماعي تفرزه المكافأة التي حصل عليها فتخدم مصالحهما.

وتكون هذه المكافأة في شكلها الجوهري حب و إعجاب واحترام للآخر وثقة متبادلة او عرضية مثل النفوذ والعمل الخدمي لكن ما يهم هو المكافأة القائمة على تبادل الاحترام وقبول الآخر لأنها تساعد على بناء وتشكيل ثقافة موحدة بهم وتشكيل قيم خاصة يتميزون بها داخل المنظمة.

عند حصول الفرد على مكافأة من جراء تعامله مع الآخر نحو الالتزام بقيم المكافأة اذ عليه أن يرداها في مناسبة اخرى لمقدمها عندئذ يكون التفاعل الفرد تبادليا اي الأخذ والعطاء وقد يخطو التفاعل التبادلي خطوة اخرى لكي لا يستكين أو يكتفي على التبادل المتقابل بل الدوري المستمر.

والتعامل الاجتماعي تحدده المعايير والقيم بطيئة التغيير أو التبدل أي أنه سلوك غير معقلن في اغلب الاحيان بل وجداني قيمي انساني في اغلب الاحيان.

- وفي دراستنا لموضوع القيادة فتركز هذه النظرية على التبادل الحصل بين كل من المشرفين والرؤساء وبين المرؤوسين الموظفين داخل التنظيم من خلال الأخذ والعطاء بين الطرفين حيث نجد في دراسة دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية حيث نلتمس هذا الدور من خلال عملية التبادل الاجتماعي الحاصل في المنظمة بين كل العاملين في التنظيم مما خول الامر لنا للاعتماد عليها بحكم انها تركز على التبادل المعنوي المادي من خلال التعامل اليومي بين الموظفين او العاملين في المنظمة وخلال رد فعل مكافئ الذي يصدر عن الآخر بسبب التجاذب الذي يحصل بين الأطراف.

وتعني بالتبادل الاجتماعي الأخذ والعطاء بين العاملين الذي يولد من خلاله عدة قيم منها الثقة المتبادلة، الاحترام الحب ، مما يؤدي هذا الى خلق ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة وتكون مشتركة.

## 2.نظرية الفعل الاجتماعي:

لماكس فيبر حول فهم الفعل و تأويله مع تفسير هذا الفعل المرصود سببا لربطه بالأثار و النتائج ،و يقصد بالفعل او سلوك الفرد او الانسان داخل المجتمع ،مهما كان ذلك السلوك ظاهرا او مضمرا صادرا عن ارادة حرة او كان ناتجا لأمر خارجيا و من ثم يتخذ هذا الفعل أثناء التواصل و التفاعل معنى ذاتيا للآخر او الاخرين مادام هذا الفعل اجتماعيا مرتبطا بالذات و المقصدية .

و الفعل المجتمعي هو الفعل الذي يسلك تجاه اخرين من خلال ما يراه من سلوك الاخرين من دلالة و معنى و هدف هذا الفعل يتحقق من خلال الذوات و الاعتبار و يتخذ هذا الفعل معنى ذاتيا او عرضيا<sup>1</sup> .

و يكون ذلك من خلال الفهم اي ان الكائنات البشرية تكون على وعي مباشر و ادراك تام ببناء الافعال الانسانية ففي دراسات الجماعات الاجتماعية مثلا نستطيع ان نفهم الافعال و المقاصد الذاتية للفاعلين الذين يمثلون اعضاء الجماعات و الانسان كائن واع ،يتصرف عن وعي و هدف ولسلوكة معنى و قصد .

هذه النظرية تفسر موضوع الدراسات من خلال الفهم المشترك و تحليل السلوك الذي يتصرف به الفاعلون مما يؤدي هذا الفعل الذي يقوم به الموظف الى خلق و تعزيز القدرة الاجتماعية .

فالقيادة تقوم على تعزيز القدرة الجماعية للفعل او السلوك من خلال تعزيز مجموعة من السلوكيات الثقافية كالمشاركة ،الابداع، المخاطر ، روح الجماعة ، المسافرة ،درجة تقبل المخالفات و مناقشتها علنا .

ففعالية القيادة الادارية في القدرة على تشكيل و في تعزيز و تطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الافراد في العمل لبناء السلوك الاجتماعي للكيان الاجتماعي للمنظمة بما ينتج

<sup>1</sup>د-جميل حمداوي: نظريات علم الاجتماع، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، ط1، 2015م [www.aluka.net](http://www.aluka.net) 2019/02/19 على الساعة

ثقافة في العمل تميزه من غيره ، من خلال تفاوض و تشاور اعضاء المنظمة القائد و المرؤوسين داخل المنظمة باختيارات واعية لإعطاء المنظمة في طريقة العمل لمواجهة مشاكل التكيف و الاندماج لتحقيق الهدف .

### 3.نظرية التفاعلية الرمزية :

-تعتبر من النظريات السوسولوجية التي تهتم بدراسة الوحدات الصغرى و ذلك بتركيز على دراسة الفرد في تفاعله اليومي كأصغر الوحدات .

فأطلق مسمى التفاعلية الرمزية على الرؤية التي تدل بوضوح على انماط النشاط الانساني التي تعتبر عناصرها ضرورية من اجل فهم الحياة الاجتماعية و وفق للتفاعلية الرمزية فالحياة الاجتماعية معرفيا هي التفاعل الانساني او البشري من خلال استخدام الرموز و الاشارات (اللغة)ولذا نهتم بنقطتين هما:

-الطريقة التي يستخدم بها البشر الرموز بما يقصدوه لكي يتمثل كل واحد بالآخر .

-و تهتم بتغيرات النتائج هذه الرموز على السلوك الخاص بالجماعات اثناء عملية التفاعل الاجتماعي

فهنا تسعى التفاعلية الى دراسة الفرد و سلوكه في المجتمع داخل الجماعة التي تحتضنه مع الأخذ بعين الاعتبار عملية التفاعل و التبادل الذي يحصل بين الفرد و ذاته او بينه و بين الجماعة الذي يعيش فيه

فهي تركز على الفعل من خلال تطوير تفسير نظري دقيق و شامل يستوعب جوانب هامة من افعال الناس غير افعال تعقيدات العالم القائم.<sup>1</sup>

و من رواد التفاعلية الرمزية "هربرت بلومر" حيث وضع فرضيات التفاعلية الرمزية و هي :

- 1-ان البشر يتصرفون حيال اشياء على اساس ما تعنيه تلك الاشياء لهم .
- 2-هذه المعاني هي نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الانساني .

<sup>1</sup>انتوني غدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، دار المولى، ط4، عمان الأردن، 2005 ص79.

3- وهذه المعاني تحور و تعدل و يتم تداولها عبر عملية التأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع اشارات التي يواجهها.

فحسب "ميد" اللغة تتيح لنا الفرصة لنصل مرحلة الوعي الذاتي و ندرك ذاتنا و نحس بفرديتنا . كما انها تمكننا ان نرى انفسنا من الخارج مثلما يرانا الاخرون، والعنصر الأساسي ف هذه العملية هو الرمز أي الإشارة التي مثل معنى أو شيء آخر ، ففي الدراسة من دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية وباعتبار أن الثقافة التنظيمية هي مجمل القيم والعادات والطقوس والتقاليد والمعاني هذه القيم تتشكل الا من خلال التفاعل القائم بين الموظفين وهذه الأخيرة تتشكل الا من خلال الكلمات التي تستعمل للإشارة الى امور محددة هي في واقع الأمر رموز تمثل المعاني التي نقصدها وعليه تتشكل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة .

## الفصل الثاني: مدخل الى القيادة الادارية

تمهيد:

أولاً: التطور التاريخي للقيادة الادارية:

1. تطور القيادة في الفكر القديم:

ثانياً: اهمية القيادة الادارية :

ثالثاً: انواع القيادة الادارية :

رابعاً: نظريات القيادة الادارية:

خامساً: أنماط القيادة الادارية:

سادساً: مميزات القائد الإداري:

خلاصة:

## تمهيد:

تعتبر القيادة من اقدم الانشطة التي عرفها الانسان، فهي مرتبطة به منذ وجوده وبداية بحثه عن أساليب تلبية حاجاته، وينظر لها في مجال الادارة على أنها عنصر مهم حيث تعمل على تنسيق وبلورة الجهود المختلفة في اتجاه واحد ليتم بذلك تحقيق أهداف مخطط لها مسبقا، كما ان لها تأثير كبير على سلوك الافراد من خلال قيادتهم وتوجيههم والاشراف عليهم ، هذا جعلها تحتل أهمية عبر مختلف الفترات الزمنية كما اخذت اساليب وأنماط عديدة تباينت بتباني النظريات وتباني التنظيمات والأشخاص والمواقف... الخ ولإدراك كل هذا سنحاول في هذا الفصل تلخيص التطور التاريخي للقيادة الادارية من الفكر الاداري القديم إلى الفكر الاداري الحديث، كما سنسعى لإبراز مراحلها كمعملية تنظيمية واهميتها، كما سنسلط الضوء على نظرياتها من خلال مداخل عديدة بالإضافة لأهم اساليب والانماط فيها، وكذا الميزات التي يجب توفرها في القائد الاداري من صفات ومهارات.



أولاً: التطور التاريخي للقيادة الادارية:

### 1. تطور القيادة في الفكر القديم:

عرفت الادارات التي سادت في ذل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الادارية، فعرفت حكومة الفراعنة والحضارة السورية مشكلات الافراد وتمكنت الادارة الصينية من وضع حلول لمشكلات المديرين واهتمت الادارات اليونانية والرومانية بديموقراطية الإدارة وبعض المبادئ الهامة كدورية الوظائف واللامركزية حيث عرفت الحضارة السومرية أنواعا من القيادة الادارية، حيث اكتشف السومريين اقدم الوثائق التي يرجع تاريخها الى اكثر من 5 آلاف سنة، وكانت هذه الوثائق اول الكشوفات التي عرفها الانسان، ويرى البعض ان الهدف منها كان لتمكين القيادة في الدرجة الاولى وليس للطقوس الدينية<sup>1</sup>.

كما عرفت الادارة المصرية في الفترة ما بين "2900-2475"ق-م، تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدي تقدم الادارة آنذاك<sup>2</sup>.

وتميزت في مصر القيادة بالنظام الأبوي يمثله الملك ووزيره الاول وحاكم الولايات الحكومية من مالية وزراعة ومخازن وتموين وأشغال عامة.

اما الحضارة الصينية 2357م فقد شهد التخطيط والتنظيم مستوى عال واهتمت بالاتصالات بصورة مميزة فقد خصصت لها احد مستشاري الحاكم التسعة ليتولى شؤونها

كما عرفت اسلوب الامتحان معيارا لشغل المناصب الادارية، وكانت الامتحانات موجهة للكشف عن معرفة المرشح بأمر الوظيفة التي يشتغلها من جهة وعن مشواره الادبي والتعليمي من جهة ثانية ثم عن مواهبه واستعداداته وقدرته على الابداع

كما شهدت الادارة اليونانية نظام المجالس المنتخبة لكل مدينة وطبقت مبدأ الوظيفة الدورية المؤقتة المأجورة وان الوظيفة العامة تتمثل بالسمو على المصالح الخاصة وتقديم المصلحة العامة عليها وكانت الكفاءة أساسا لتقدير الموظفين ومكافأتهم كما اخذت بمبدأ تكافؤ الفرص.

<sup>1</sup> محمد علي جعلوك: القادة هم يولدون ام يصنعون، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1999 ص15.

<sup>2</sup> نواف كنعان: القيادة الادارية، دار الثقافة، عمان الأردن، 2007 ص. 26-28.

كما شهدت الإدارة الرومانية بوجود منصب الرقيب أو المدعي العام ويتمتع شاغل هذا المنصب بسلطات أهمها الاشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم والرقابة على الاخلاق والآداب العامة، ففي الفترة الممتدة من (87 ق.م-306م) شهدت القيادة الرومانية الكثير من مشكلات القيادة، ابتداء من أعمال اغسطس الى تنظيمات دقلديانوس وقسطنطين، فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوي القدرات والكفاءات الذهنية والعلمية .

وقد تميزت العصور الوسطى بسيطرة الاقطاع حيث كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة حيث تميز هذا العصر بسيطرة الكنيسة على جميع شؤون الحياة وخاصة بعد اندثار الامبراطورية الرومانية.

عرف القرن السادس عشر اهتماما كبيرا بالمفاهيم الادارية اذ جاء في كتابات (سيرتوماس مورو) و (ميكيافيلي) تفهما واضحا للمبادئ الادارية<sup>1</sup>.

وقد أسهمت الحضارة الاسلامية في بلورة أركان الدولة المتمثلة في الارض الشعب والنظام وشهدت الادارة العربية تنظيما اداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة، واوجد الرسول عليه الصلاة والسلام نظاما اداريا خاصا<sup>2</sup>.

يقوم في ظل حكومة مركزية وقوية ومنظمة وكان النبي هو الرسول والمرجع والقائد ورئيس الادارة كلها، فقد الاسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الادارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة والاخاء والبر والرحمة.

كان تعيين القيادات الادارية يقوم على الاستيثاق من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاية بالإضافة الى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة...وكانت مهام ولاية من حيث هم قادة اداريون تستهدف إشباع حاجات موظفيهم .

اما في عهد الخلفاء الراشدين شهدت الادارة العربية تطورا كبيرا، تطلب توسيع الدولة وثروتها فرغم الاسلوب الديموقراطي الذي كان يتبعه الخلفاء الراشدين اتجه العمال والموظفين كان يهتم بأن يتصف من يوليه عملا بالرحمة والخلق القويم وكان يحث ولاته على السلوك الاداري الحسن وأن يفتحوا

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> فاروق مجد لاوي: الادارة الاسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مجلاوي، عمان، ط3، 2003، ص51.

للرعية ابوابهم ومن اقواله " وليس بالسلطان قتلا بالسيف ولا ضربا بالسوط ولكن قضاء بالحق واخذ بالعدل "1.

وفي العهد العباسي تطورت الادارة لتشمل دواوين أكثر ولا مركزية أكبر حيث زاد توسع الدولة أكثر فأكثر، كما عرفت بعض الأساليب في الادارة كمسألة التحقيق قبل الاتهام للموظفين، والرقابة بحيث يكون ثمة في كل موقع من يبعث للوالي لما يلاحظه من امور العمل والعاملين وغير ذلك.

ونجد القيادة في مدرسة الكميراليست والتي تكونت من مجموعة من الاساتذة ورجال الادارة الحكومية الالمان والنمساويين، وقد انتشرت أفكارها في اوربا ابتداء من 1550 وازدهرت عام 1780م و كان تفكير روادها قريب الشبه من تفكير التجاريين البريطانيين والطبيعيين الفرنسيين، حيث سادت افكارها في اوربا وانجلترا على اثر تفسخ النظم الاقطاعية، وفي ظل ما يسمي عصر التجارة الذي شاهده في اوربا في هذه الفترة عندما كان الملوك يطورون الاقتصاد القومي كوسيلة لتقوية وتعزيز وحدة دولهم.

يرى أنصار المدرسة ان الحاكم يجب ان يعتمد على قادة اداريين يتسمون بالمهارة والموهبة والوعي، وتتوفر لديهم المعرفة الواسعة، ويتبعون اسلوبا سليما في الرقابة.

## 2. تطور القيادة في الفكر الحديث:

- القيادة من منظور كلاسيكي:

ظهرت هذه النظريات مطلع هذا القرن، وحتى نستطيع ان نتحدث عن الاتجاه الكلاسيكي في الادارة لا بد من ان نستبق ظهورها حتى نعرف العوامل التي ساعدت على ظهورها فقد جاءت بعد الثورة الصناعية والكهربائية التي اجتاحت اوربا في القرن 18 وما أفرزته هذه الاخيرة من ظهور مجموعات ارباب الصناعة والعمل والمشكلات التي نجمت بسبب وجود قوة عاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها عليه الادارة العلمية والتي أسسها فريدريك تايلور<sup>2</sup> والتي تمتد ما بين 1880-1930م.

فريدريك تايلور التحق سنة 1878 في مصنع لانتاج الصلب فيلادلفيا، حيث قامت نظريته على اسس فنية، واعتبرت ان الادارة علم له قوانينه ومبادئه لذلك فقد استخدمت الأسلوب العلمي في تحليل

<sup>1</sup> خليل احمد خليل: العرب والقيادة، دار الحداثة، بيروت، لبنان، 1985 ص86.

<sup>2</sup> جمال الدين لويس: مبادئ الادارة، ط1، دار الهرمة، الجزائر، 2005، ص30.

العملية الادارية وعملت على وضع افتراضات واختبار صحتها وتعديلها وتقييمها، ورأى تايلور ان العاملين يعملون بطريقة آلية ودور المدير هو تحديد ما يجب أداءه وعلى المرؤوسين التنفيذ اضافة الى استنفاد الادارة لكل قدرات العمال الفسيولوجية وكذلك الزمنية (الوقت) وكان لهذه النظرية دور كبير في وضع الاسس المنهجية للقيادة الادارية والادارة رغم ما يؤخذ عليها من اعتقالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية<sup>1</sup>.

### نظرية التقسيم الاداري:

سعت هذه النظرية الى تطوير المفاهيم الادارية في المستويات الادارة العليا وتعرف بالمدخل الوظيفي والذي تم وضع اربعة عشر مبدأ في كتاب فايول مؤسسها الفعلي، كتاب (الادارة الصناعية العامة) مبدأ تقسيم العمل مبدأ السلطة والمسؤولية، مبدأ النظام والانضباط، مبدأ وحدة الأمر ووحدة الرئاسة، مبدأ خضوع، مصلحة الأفراد لمصلحة المنظمة، مبدأ حصول العمال على الكفاءة العادلة نتيجة الخدمات، مبدأ مركزية السلطة، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ الترتيب والتنظيم، مبدأ المساواة والعدل، مبدأ ثبات العاملين، مبدأ المبادرة، مبدأ التعاون والعمل الجماعي، وقد حدد فايول ستة أنشطة اعتقدت انها تمارس في الأنشطة المحاسبية والانشطة الادارية<sup>2</sup>.

### النظرية البيروقراطية:

كان علم الاجتماع الالمانى ماكس فيبر اول من درس البيروقراطية رسمياً وأدت اعماله الى تعميم هذا المصطلح في مقالته البيروقراطية في عام 1922م، نشرت في كتابه العظيم الاقتصاد والمجتمع .

وصف فيبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والاعمال، وكانت اهم الدراسات التي اسهم بها ماكس فيبر فيما يتعلق بالدراسات حول القيادة في مجال العمليات التنظيمية والادارية هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة.

وقد قسمها الى 3 أنواع :

- القيادة البطولية أو الكاريزماتية

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ سلوك التنظيمي، دار الجامعة، القاهرة، ص20.

<sup>2</sup> محمد توفيق: ادارة الأفراد، دار الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 1973م ص22.

- القيادة التقليدية

- القيادة القانونية الرشيدة<sup>1</sup>.

وقد اوضح في دراسته الفرق بين هذه الأنواع مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد كما اوضح ان النوع الاول يمارس القيادة من خلال المواصفات الشخصية اما فيما يتعلق النوع الثاني فانه يمارس القيادة من خلال موقعه في التنظيم ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة اما النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم.

وتتميز البيروقراطية المثالية النموذجية سواء كانت عامة أو خاصة وما يلي:

- التنظيم الهرمي
  - خطوط السلطة الرسمية (سلسلة القيادة)
  - تقسيم جامد للعمل
  - التنفيذ المنتظم والمستمر للمهام المعينة
  - جميع القرارات والصلاحيات محددة ومقيدة بموجب لوائح
  - المسؤولين اصحاب الخبرات هم من يقوموا بالتدريب في مجالاتهم
  - التقدم الوظيفي "الترقيات" يتم عن طريق الاعتماد على المؤهلات الفنية
  - المؤهلات يتم تقسيمها عن طريق القواعد التنظيمية وليس الافراد.
- القيادة من منظور السلوكية والاجتماعية :

- نظرية المدرسة السلوكية: (العلاقات الانسانية): بدأت من خلال محاولات في مصانع هاوثورن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة التون مايو من خلال البحث عن بعض القواعد الادارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الادارة وأي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الادارة وانما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف او يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ lubrication، وتعد هذه الأفكار الشرارة الأولى للحقيقة لظهور المدرسة السلوكية في الادارة حيث لفتت انظار العلماء الى أهمية الفرد في المحيط العمل وان الفرد ليس له احتياجات مادية فقط ( كما تدعى المدرسة الكلاسيكية في الادارة)

<sup>1</sup>علي الشريف: الادارة العامة مدخل الأنظمة، دار النهضة للنشر، بيروت 1980 ص 167.

حيث لفتت انظار العلماء الى اهمية الفرد في المحيط العمل و ان الفرد ليس له احتياجات مادية فقط (كما تدعى المدرسة الكلاسيكية في الادارة) وانما له احتياجات اجتماعية ويرغب في اشباع هذه الاحتياجات داخل العمل. وان الفرد ليس نموذج بسيط انما نموذج معقد يستحق الدراسة.

ويتضح توجه هذه المدرسة في القيادة يتمثل في تخفيض القيود الادارية وان القيادة الفعالة هي التي تهيأ الجانب الانساني في العمل وتشجيع المبادرة وروح الجماعة وتأخذ بعين الاعتبار مشاعر الافراد<sup>1</sup>.

### ثانيا: اهمية القيادة الادارية :

الحقيقة ان القيادة و بصفة عامة تركز على العلاقات الانسانية و تهتم بالمستقبل و تحرص على الخوض الا في المهم من الامور و تهتم بالرؤية و التوجيهات و الاستراتيجية و تمارس اسلوب القدوة و التدريب و الاهتمام للأفراد اجتماعيا<sup>2</sup>.

تعتبر القيادة الفعالة و الديناميكية هي احدى الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات فهي مزيج بين الموهبة و التعلم و التعليم و الاعداد الهادف الذي يصقل من خلال التجربة و الممارسة الفعلية . و القيادة ضرورية في كل من المنظمات فهي فكر وضعة و براعة و منهج و مهارة و فن التأثير في المرؤوسين للإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس و اخلاص .

و تؤثر القيادة ايضا تأثير فعالا في حياة المجتمع حيث انها ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية و لكل مجتمع نوع القيادة الي تلائمه و لا يلائم غيره.

ويمكن التعرض للعديد من النقاط لأهمية القيادة في المنظمات في ما يلي:

<sup>1</sup>حابر عوض سيد ابو الحسن عبد الموجود: لإدارة المعاصرين للتنظيم الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2003، ص38.  
<sup>2</sup> صابرين عطية مرسل: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الاسكندرية، مصر، 2014 م، ص.ص12-

-التأكد من ان الخطط و البرامج قد وضعت لخدمة الصالح العام: وليست لفئة معينة على حساب فئات اخرى، هذا الى جانب التأكد من ان العمل. ينفذ وفقا لمبادئ واصول علمية مع مراعاة مختلف الابعاد الاستراتيجية والخطية والتنظيمية

-مساعدة المرؤوسين على اتفاق اعمالهم : واعدادهم لتولي المسؤولية في المستقبل وتحفيزهم لتقييم اقصى ما تسمح به طاقاتهم لتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة في العمل المطلوب.

-تحقيق التوافق والتنسيق: بين جود المرؤوسين واثارة الوعي الجماعي بينهم.

الاستفادة المثلى للمورد المادية و المادية و البشرية المعنوية: المتاحة لتحقيق الاهداف العامة .

-المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الادارية و لا يجب ان يستبد القائد و يركز السلطات في يده لان جودة القرار تتوقف على درجة قبوله و التفاني في تنفيذه .

-تحديد الاهداف الرئيسية: و ترك التفاصيل للمرؤوسين حيث يجب على القادة الاهتمام بمعالجة القضايا الاساسية و ترك الجزئيات و التفاصيل للمرؤوسين مما يسهم في تنشيط قدراتهم و الاستخدام الامثل لطاقاتهم و ايجاد المناخ المناسب لسيادة الوقاية الذاتية .

-اختيار و استخدام قوة التأثير المناسبة: فالقائد يتمتع بالعديد من مصادر القوة كالقوة الرسمية و قوة المكافآت و قوة العقاب و قوة الخبرة و المعرفة و القوة الفردية و الاقناع و القوة المرجعية و على القائد ان يجيد استخدام النوع المناسب من القوة طبقا لمختلف الظروف و المتغيرات المحيطة بالموقف الذي يتم فيه اتخاذ القرارات .

و من اهمية القيادة كذلك:<sup>1</sup>

-ان القيادة لا بد منها في الحياة حتى ينظم منسق الحياة و يقام العدل .

-ان القيادة حلقة الوصول المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية .

-تدعيم الاسلوب الايجاب

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص22.

- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لحلها .
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة .
- وضع استراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو اهداف عليا .
- تنمية مهارات و قدرات الافراد في المنظمة .
- العمل على نشر روح الاخاء و الانسجام بين اعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع .
- العمل على تماسك افراد هه الجماعات و تكثير جهودها و توجيهها لتحقيق المصلح المشتركة
- مساعدة اعضاء العمل على ادراك احتياجاتها و مشكلاتها و العمل على تحديدها و وضع الاولوية لها تبعا لأهميتها.
- توجيه تفاعل الموظفين ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، و لكن ايضا للإيجاد تلك العلاقات بينهم و بين غيرهم من الجماعات الاخرى في المجتمع .<sup>1</sup>

### ثالثا: انواع القيادة الادارية :

- يمكن تصنيف القيادة الى قيادة رسمية و اخرى غير رسمية<sup>2</sup>
- اولا: القيادة الرسمية :
- وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لبرنامج التنظيم "لوائح و قوانين " التي تنظم اعمال المنظمة ،فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها .
- و يتكون التنظيم الاداري من 3 وحدات ادارية و هي : وحدات تنفيذية ، وحدات استشارية، و وحدات معاونة ، كما يقسم علماء القيادات في كل وحدة من الوحدات الى 3 مستويات تتمثل في القيادات العليا، و الوسطى ، و التنفيذية و ينقسم كل من المستويات الثلاثة بدورها الى عدة مستويات فرعية لتسهل انجاز العمليات و مساعدة القيادات في المستويات العليا ،و توجد

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ، مصر 2010م ،ص86.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي ، القيادة و دورها في العملية الادارية ،دار البلدية للنشر و التوزيع ط1 عمان الاردن ،2008،ص26 .



القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاث الا ان السلطات و مسؤوليتها تكون تدريجية، تنازلية على طول السلم الاداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي هي قمة التنظيم حتى قاعدته حيث يكون هناك خط سلطة واحدة بين كل رئيس و رؤسائه المتتاليين ،صعودا حتى يصل الى الادارة العليا في التنظيم ، و هنا يتطلب ان يكون خط السلطة واضحا تماما لتحديد المسؤولية و تسيير الاتصال .

- اما المهام و الاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة كل منها عن الاخر بسبب الاختلاف في تكوينها .
- و هي تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية و ان ممارسة السلطة التنفيذية من خلال تلك التصرفات -مثل تحديد الواجبات و المهام - يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد ان اي موظف في موقع اداري لديه الفرصة و المسؤولية لممارسة السلطة القيادية الرسمية في علاقته بالمساعدين و بذلك فهم معنيو بالتأكد من اداء المساعدين .
- القيادة غير الرسمية :
- "و هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية و ليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي "،فقد يكون البعض منهم في مستوى الادارة التنفيذية او الادارة المباشرة الا ان مواهبه القيادية و قوة شخصيته امام زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الاقناع يجعل منه قائدا ناجحا .
- و تكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي نابعة من قبول الاشخاص الذين يمارسون السلطة التوجيهية ،و لذا تعتبر هذه السلطة معطاة عن الرضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق افراد المجموعة و ليست مفوضة من مستوى اعلى .
- و بشكل عام فان كلا من هذه النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية و غير الرسمية متعاونان في كثير من الاحيان لتحقيق اهداف المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص28.

## رابعاً: نظريات القيادة الادارية:

## 1. نظريات المدخل الفردي في تحليل القيادة:

تعتبر هذه النظريات من الدراسات الاولى في مجال القيادة، فكانت في النصف الأول من القرن العشرين، وتفترض ان القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص يتمتع بها فرد معين، وان من تتوفر فيه هذه الخصائص تكون لديه القدرة على القيادة، وقد سميت بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على القائد دون اعتبار عناصر القيادة الاخرى، ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

- نظرية الرجل العظيم: تقود جذور هذه النظرية الى عهد الاغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد ان القادة يولدون ولا يصنعون، وان سمات القيادة موروثه (فطرية) وليست مكتسبة، حيث يقول افلاطون ان القادة العظام قد ولدوا عظاماً<sup>1</sup>، لذا يجب ان يتركز الاهتمام على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة، ويعتبر (1879) francis galton، من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على الدور الجوهرى للوراثة في بروز القادة، فهم يبرزون في اسر معينة، كما يشير woods، انهم يميلون ليكونوا رجالاً ذوي تأثير ضخم، لان لهم نفس الخصال الوراثية المؤهلة للقيادة، كما يقول ان "قصر الزواج في أبناء تلك الطبقات الراقية على افرادها فقط يخلق في النهاية طبقات مختلفة بيولوجيا على الطبقات الدنيا، ويجعل بروز القادة من بين هذه الطبقات اكثر احتمالاً"، كما قام woods ، بدراسة ظروف القيادة لـ 14 أمة عبر فترات ممتدة من 5 الى 10 قرون وخلص من تلك الدراسة الى أن شخصية القائد هي التي تصنع الامة وتشكلها طبقاً لقدراته القيادية اما jenings، فقد قام في 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم، وقدم عدة نماذج من القادة، الابطال والرجال المتميزين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق البدرى: اساسيات علم ادارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص 157.

<sup>2</sup> محمد عبد الشافي: القيادة الادارية في الاسلام، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة، 1996، ص 17.

ومنه يمكن القول على ضوء ما سبق ان هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة خلال القرن الـ20، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف و تحديد السمات الجسمانية والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة.

• نظرية السمات القيادية:

تذهب هذه النظرية الى ان هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، ويمكن اذا ما توفرت في شخص ما، ان تجعل منه قائدا ناجحا، ومن تم فإنه ليس بالضرورة ان تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم، وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد<sup>1</sup> الا اننا لا نجد اتفاقا بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، اذ ان هناك العديد من الدراسات المتباينة.

- دراسة ted erdwi: يرى تيد في كتابه "في القيادة" 1935م ان القادة الناجحين يمتلكون خصائص وسمات يمكن التعرف عليها، على من أكثرها أهمية<sup>2</sup>.
- الطاقة الفيزيائية والعصبية، فالقيادة عمل شاق والقائد لا بد ان يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية والعصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي.
- الرفق والتعاطف، ولم يكن يرى تيد بأنه من الأفضل ان يكون القائد موهوبا، على ان يكون محبوبا، على العكس فالقادة يحتاجون الى تأييد اتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب .
- الحس بالفرض، فلا بد للقائد ان تكون له أهداف ، وان يوحي للآخرين بان يتبعوه.
- فيكون القائد صادقا مع ضميره، وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه لذا فالمصادقية احدی الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

<sup>1</sup> طلعت منال محمود: اساسيات علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر 2003، ص117.

<sup>2</sup> عبد الفقار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص414.

## • دراسة برنارد باس Bernard Bas :

تعتبر دراسة "باس" أكثر الدراسات حداثة للسمات القيادية 1990م، حيث يقترح ثلاثة مجموعات من السمات، تتمثل في:<sup>1</sup>

- الحيوية: اي ان يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم واقناعهم بأرائه .
- الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل حيث انه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات اذا كان ذلك ضروريا ويسرعة.
- الكفاءة الاجتماعية: وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وادارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة واشباعها.

## 2. نظرية المدخل الموقفي في تحليل القيادة:

لقد فشلت سمات القائد وأنماط سلوك القيادة في تقديم تفسير مقبول للنجاح في القيادة، وهذا ما دفع عدد من الباحثين الى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية هي أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناء على شخصية القائد وسلوكه، بل كذلك على متغيرات الموقف اي الظروف المحيطة، مثل نوعية المرؤوسين، خصائص المنظمة، مقدار السلطة الممنوحة للقائد.

## • النظرية الموقفية:

نقول بأن الظروف والمواقف المحيطة تلعب دورا كبيرا في تحديد القائد واطهاره الى حين الوجود كقائد ناجح او غير ناجح، بالإضافة الى دور الموقع ونوع المركز الذي يشغله الشخص<sup>2</sup> ويضيف بعض الخبراء الى أن قدرة القائد على التكيف مع الظروف المحيطة به تلعب دورا فاعلا في تحديد شخصيته القيادية<sup>3</sup> والعناصر المهمة في القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي:

<sup>1</sup> Le boye et autres ; RH : les apports de la sociologie du travail ; ed organisation ; paris ; 2001 ; P332.

<sup>2</sup> ابراهيم عبد العزيز شيحا: الادارة العامة، مؤسسة سباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، بدون تاريخ، ص210.

<sup>3</sup> علي محمد منصور: مبادئ الادارة(الاسس والمفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص211.

أ- سلوك القائد.

ب- سلوك المرؤوسين.

ت- الموقف.

ويشير الباحثون الى أن هذه النظرية هي الاتجاه السائد في الادارة الآن لأن لكل مشكلة قياديا ظروفًا خاصة تفرض تطبيق أساليب معينة تناسبها اذن القيادة في هذه الحالة تتبع من الموقف وليس من الوظيفة، لذا فإن القرار سوف يتلاءم مع الموقف وليس مع القوانين والانظمة التي قد تخالف الواقع ولا تتلاءم معه في كثير من الأحيان لذا فإن صعوبة وقسوة الموقف الذي يعيشه القائد وقدرته على اتخاذ القرار الملائم للخروج منه هو المعيار لتشخيص مدى نجاح او فشل القائد، وهذا هو فعلا ما يطبق على أرض الواقع، لذا فإن كثيرا من الخبراء يجزمون على أن المحن والشدائد هي محك الرجال ومضع القادة<sup>1</sup>.

نموذج هيرسي وبلانشارد نظرية دور القيادة:

في رأي بول هيرسي وكينيت بلانشارد ان السلوك القيادي يختلف باختلاف درجة نضج الاتباع ومدى تقبلهم لأداء المهام المطلوبة منهم وترى هذه النظرية ان الفرد يمر بأربع مراحل من النضج الوظيفي والنفسي وهذه المراحل هي:<sup>2</sup>

- النمط الاخباري التوجيهي: هو نمط قيادي الاكثر ملائمة للمرؤوسين في بداية حياتهم العملية يكونوا قليلي النضج من حيث معرفتهم بنظام المؤسسة.

المرؤوسين في هذه المرحلة غير قادرين وغير مستعدين لتحمل مسؤولية المهام التي يمكن أن تكون اليهم، مما يقوم القائد هنا بتزويد المرؤوسين بالمعارف والمعلومات اللازمة لفهم المهام.

- مرحلة التبادل والتوجيه: يكون التابع هنا قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل الا انه ما زال قليل الثقة بقدراته ويحتاج للمعرفة أو التوجيه، وتتطلب هذه المرحلة سلوكا قياديا يقوم على الافئاع والاهتمام العالي بالمرؤوسين من خلال تنمية العلاقات مع المرؤوسين.

<sup>1</sup> ماهر محمد صالح حسن: القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، اربد الأردن، 2004، ص 40-41.

<sup>2</sup> Hersey ; P.and Blencherd ; K.H ; « Management of organization behavior utilizing human resources. New jersey : prentice hall ; englewood diff ; 3.ded ; 1984 ; P21.

- مرحلة الاقناع: يهتم بكل من العمل والعلاقات بالدرجة عالية.  
 - النمط التفويضي: هو نمط القيادي الأكثر ملائمة للمرؤوسين في المرحلة الرابعة من النضج من حياتهم العملية وعلى المرؤوسين يكونوا قد حققوا مستوى عال من المهارات الفردية اللازمة والولاء تجاه المؤسسة.

نموذج فيدلر: يفترض هذا النموذج ان الفاعلية القيادية ما هي الا نتيجة للتفاعل بين القائد والموقف القيادي، ويقوم هذا النموذج على مقياس ساد (زميل العمل الاقل تفضيلاً) حيث يرى ان الموقف القيادي يرتكز او يتوقف على ثلاثة عوامل هي:

-علاقة القائد بالجماعة: حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد الذي تعمل تحت قيادته.

-المهام: حيث تبرز وتبين مدى تحديد المهام بدقة ومدى إلمام فريق العمل بأبعادها.  
 -درجة قوة منصب القائد: وهذه يمكن استمدادها من السلطات الرسمية المخولة لمن يشغل المنصب .

وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها، وحسب قوة تأثيرها وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فإن الموقف يكون ملائماً للقائد<sup>1</sup>.

### 3.نظرية المدخل المشترك في تفسير القيادة:

ان القيادة وفقا لهذا المدخل تعتمد على خصائص القائد، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، تفسر القيادة هنا على أساس التداخل بين خصائص كل من القائد، الجماعة، المهمة، اضافة الى خصائص المنظمة وبيئتها الخارجية، ومن بين المداخل نجد النظرية التفاعلية، التبادلية والثنائية.

#### • النظرية التفاعلية في القيادة:

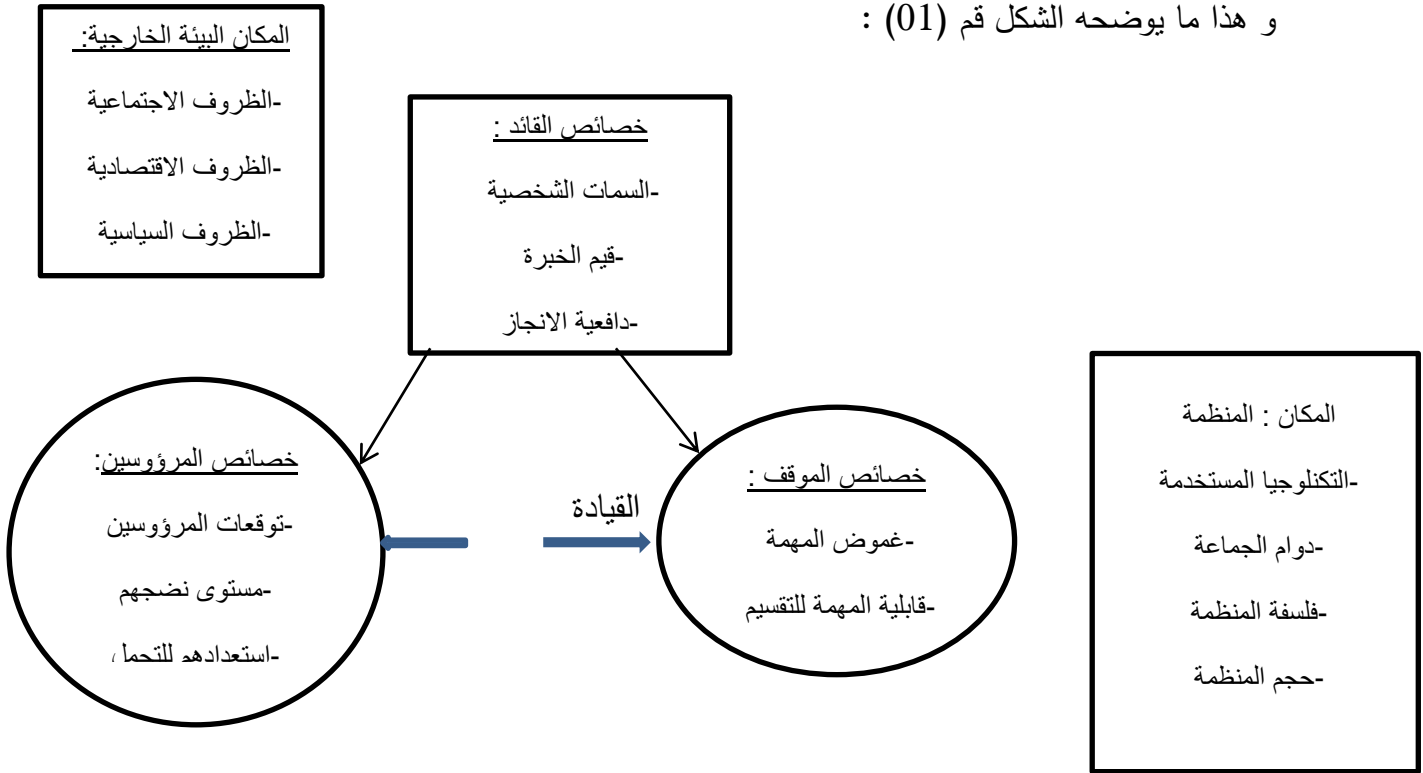
يرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات

<sup>1</sup>حجي أحمد اسماعيل: الادارة العلمية والادارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص193.

الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة، وخصائصها والعلاقات بين أفرادها و العوامل الموقفية و البيئة<sup>1</sup>.

لذلك نجد هذه النظرية ان القيادة هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد و المتغيرات الوقفية المشار اليها سابقا ،اي ان النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد و مدى ادراكه لنفسه للأخرين و مدى ادراك المرؤوسين له ، و ادراك كل منها للموقف ،اضافة الى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر<sup>2</sup>.

و هذا ما يوضحه الشكل قم (01) :



المصدر: طريق شوقي: فعالية القيادة والسلوك الاداري، دار غريب القاهرة 1993، ص127.

القيادة هي نتاج تفاعل كثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد، المرؤوسين، الموقف، المنظمة والبيئة الخارجية وهذا ما يجعلها ظاهرة جد معقدة.

<sup>1</sup> محمود سيد ابو النيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1985، ص631.

<sup>2</sup> هشام طالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة 1995، ص267.

القائد الناجح في مفهوم نظرية التفاعل هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة، واحداث التكامل في سلوك أعضائها او سلوك معظمهم، اخذ في اعتباره وآمالهم وقيمهم وحاجاتهم بالإضافة الى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية.

• النظرية التبادلية:

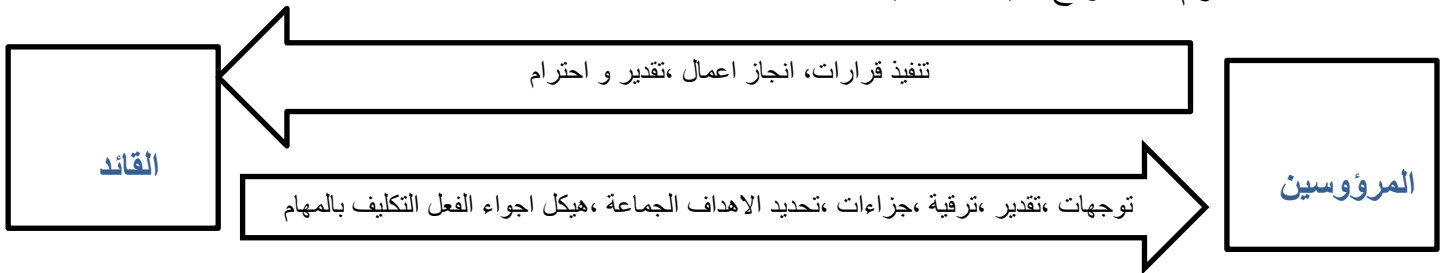
تقوم هذه النظرية على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على اساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم .

والقيادة التبادلية عند (باس) تعني أن القائدة يبحث عن الاستفادة من امكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من اعمال.

بالإضافة الى "جواين" الذي اطلق نظرية التبادل بين الرئيس و التابع ، و قامت نظريته على مفهوم ان العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معامل واحدة من قبل القائد ، و في العادة فان القادة يقيمون علاقات مع اشخاص معينون يضعون ثقنتهم فيهم و يسندون ليهم المهمات <sup>1</sup>.

في حين يرى Blue Peter انه على ضوء التزام اعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد ويكون اسهام القائد و معاونتهم له ، و على ذلك يستفيد القائد من دعم و ولاء الجماعة له كما تستفيد هذه الاخيرة ومن توجهات وقرارات القائد الجيدة <sup>2</sup> .

شكل رقم 2. نموذج القيادة التبادلية .



المصدر : محمود سيد ابو النيل ، علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ،بيروت 1985ص 632

<sup>1</sup> الجارودي ماجدة بنت ابراهيم : قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة ، قرطبة للنشر و التوزيع الرياض ، السعودية 20، ص M72-70،

<sup>2</sup> محمود سيد ابو النيل :مرجع نفسه، ص.ص 631-632 .



القيادة التبادلية تتكون من 3 عناصر: القائد المرؤوسين و عناصر التبادل بين الطرفين و التي تكون في اتجاهين .حيث بدونها لن ينجح القائد في التاثير رفي مرؤوسيه ، و ان كان تأثير القائد اكبر بفعل العناصر التي يقدمها لجماعة المرؤوسين .الا ان ذلك لا يلغي الدور الهام لهؤلاء في نجاح القائد في قيادته لهم .

### خامسا: أنماط القيادة الادارية:

يعد النمط القيادي نوعا من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيق للأهداف المطلوبة منهم بكل فعالية<sup>1</sup>.

وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الادارة حيث أثبتت دراسة هذه الانماط ان الكثير من المديرين حققوا نجاحا رغم اختلاف أسلوبهم في العمل فمنهم من يلجأ الى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة، ومنهم من يديرها في رفق، ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين فالأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نهجا يميز طريقته في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبا أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل<sup>2</sup>.

وتتنوع الأنماط والأساليب القيادية للقادة، مما دفع علماء الادارة والنفس والاجتماع من دراستهم الى تصنيفات متعددة الأنماط القادة كتصنيفهم من حيث طريقة اختيارهم، أو من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية، أو من حيث نوعية علاقتهم بالأفراد، أما في الفكر الاداري فإن أكثر المعايير شيوعا لتصنيف أنماط القيادة هما:

القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة وقد تم تصنيف الأنماط حسب أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين وهذه الأنماط تعتبر الأكثر شيوعا وشمولا<sup>3</sup>.

### - النمط الأوتوقراطي: Autocratic

<sup>1</sup> العجمي محمد حسنين: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط9، عمان، 2010، ص22.

<sup>2</sup> العيسوي عبد الرحمان محمد: المدير الناجح سماته وقدراته وخبراته، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، 2008م، ص 81.

<sup>3</sup> غريبة رمضان فهيم: القيادة الاستراتيجية، مدخل اسلامي مقارن، مكتبة الشقري، الرياض، 2008، ص93.

وتسمى فيه القيادة بالاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية نظرا لأن القائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم في انجاز العمل وفي ظل هذا النمط من القيادة، يحاول القائد اخضاع الأمور التي يريدها في التنظيم لسلطته وأن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو بتوجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الادارية ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل كبيرة وصغيرة بمفرده فلا يشترك غيره من العاملين في مباشرة مهماته أو صنع قراراته ولا يقبل من أحد مراجعته أو مشاورته في أي من أموره ولا يعبر العلاقات الانسانية مع مرؤوسيه أية اهتمام وغالبا كل نجاح يحقق في ادارته لنفسه وليس لمرؤوسيه وكأن الفرد في نظر هذا النمط مجرد آلة يديرها القائد للاستفادة منها بأكثر ما يمكن من انتاجية دون النظر الى الاعتبارات الاخرى المتعلقة بأدمية الفرد وكثيرا ما يعتقد القائد في هذا النمط على رصد أخطاء مرؤوسيه في الوقت نفسه الذي يجزل فيه العطاء لبعض المقربين منه الذين يؤيدونه في كل ما يفعل ويمتدحون أعماله بصرف النظر عما يمكن ان تؤدي اليه من نتائج سيئة، ونرى أن مثل هذا القائد لا يمكن ان يضمن ولاء العاملين معه الا من خلال السلطة وعليه أن ينتظر انقلاب الجميع عليه متى دب الضعف الى سلطته، فالقيادة الاوتوقراطية بهذا الأسلوب لا شك انها تؤدي الى تفتير العاملين وعدم اخلاصهم وولائهم للعمل<sup>1</sup>.

#### نمط القيادة الديمقراطية:

اختلفت التسميات التي اطلقوها العلماء والباحثون عن هذا النمط، فالبعض اطلق عليه القيادة الاستشارية أو الانسانية والبعض أطلقوا عليه القيادة الايجابية أو المشاركة أو التعاونية ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والافناع، وان القرار للأغلبية دون تسلط او اجبار فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير، وابداء الرأي حتى يشعروا بأنهم اعضاء في جماعة وانهم يعملون معه وليس عنده فهو يشركهم في صنع القرار ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات هذا النمط من القيادة يهتم ببعد الانتاج ويسعى لتحقيق اهداف المنظمة بالإضافة الى اهتمامه بالبعد الانساني والاجتماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الغزو فانت عوض: القيادة والاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص112.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة ، ط1، عمان ، 2007، ص83.

نمط القيادة الحرة:

أطلق على هذا النمط تسميات عديدة منها القيادة الفوضوية او قيادة عدم التدخل او القيادة المتساهلة او القيادة المنطلقة او القيادة غير الموجهة ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف وانجاز العمل بالطرق والاساليب التي يختارونها كما انه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين ولا يكون له اثر في شؤون الموظفين او في التنسيق بين وحدات العمل، انما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة<sup>1</sup>

ان الاتجاه الغالب لدى الباحثين في الادارة ان نمط القيادة الحرة غير مجد في تطبيق العملي، وليس له مزايا تذكر الا أن هناك اتجاه اخر يرى أن له وجود في الواقع العملي، وانه يمكن ان يكون مجديا في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه<sup>2</sup>.

سادسا: مميزات القائد الإداري:

-صفات القائد الاداري :

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) و جون هوفر John Hoover بدراسة على مجموعة من القادة الاداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة الى عشر صفات هي:<sup>3</sup>

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات العليا :بحيث لا يستطيع القائد الفعال ان يعيش اخلاقيات مزدوجة احدهما في حياته العامة (الشخصية ) و الاخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

<sup>1</sup> الفاضل محمد محمود: كفايات المدير العصري للمؤسسات الادارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص95

<sup>2</sup> الفراء ماجد محمد والخطيب وآخرون: النمط القيادي السائد لدى مدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الانسانية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الاسلامية للبحوث الانسانية والدراسات العليا بالجامعة الاسلامية، مجلد 15، العدد2، فلسطين 2007، ص 459

<sup>3</sup> كوكس هوفر: القيادة في الازمات، هاني خلجة و ريم سطاوي، بيت الافكار الدولية، ط1، نيويورك -1998- ص. ص. 71- 104

- 2- النشاط العالي :بحيث يرتفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بانها مهمة و مثيرة .
- 3- الانجاز فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الاوليات غير انه هناك فرق بين اعداد الاوليات و انجازها .
- 4- امتلاك الشجاعة :فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ للمشي على الحافة للإنجاز الاعمال مع تحمله لكافة لنتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة في حين ان الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة على المشي بحذر و على اطراف الاصابع بهدف الوصول الى الموت بسلام .
- 5- العمل بدافع الابداع :يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الاشياء التي لا تجدي نفعا اما الافراد الذين يتمتعون بالحماس و الاقدام فل يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف م اجل البدء بالعمل فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل ان يبدأ بطلب المغفرة على طلب الاذن .
- 6- تحديد الاهداف : فالقادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الاهداف الخاصة بهم و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
- 7- العمل الجاد بتفان و التزام : فجميع القادة الفاعلين يقومون بإنجاز اعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الاعمال .
- 8-استمرار الحماس :ان اغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ، فهم تماما ك الشعلة التي لا تنطفئ ابدا تبقى متقدة على الدوام فنمو القائد و تطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما و اذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي تمكنه من الحصول بها على ذلك فما عليه اذا الا اعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات .
- 9-امتلاك الحنكة :فالقائد لفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستو رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية ، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

10-مساعدة الاخرين على النمو :فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطور و النمو الذاتي فقط، و عندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خال من التفاهات يتم حينها تبادل الافكار بحرية مما يؤدي للتعاون و من خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام .

اما السيد عليوة فقد حدد صفات القائد في <sup>1</sup>:

- صفات الشخصية :

- السمعة الطيبة و الامانة و الاخلاق الحسنة .

- الهدوء و الاتزان في معالجة الامور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات .

- المرونة و سعة الافق .و القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .

- المظهر الحسن ، و القوة البدنية و السلامة الصحية .(العقل)

- احترام نفسه و احترام الغير و الإيجابية في العمل .

- القدرة على الابتكار و حسن التصرف.

- ان تتسم علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال و التعاون .

الصفات القيادية :كالمهارات و القدرات الفنية و التي يمكن تنميتها بالتدريب و اهمها ما يلي :

- الالمام الكامل بالعلاقات الانسانية و علاقات العمل.

- الالمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

- القدرة على اكتشاف الاخطاء و تقبل النقد البناء.

- القدرة على اخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تفحصه و اكتساب ثقة الغير .

<sup>1</sup> عليوة السيد . تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد : دار السماح، ط1، القاهرة مصر2001، ص53 .

- الحزم و سرعة البث و تجنب الاندفاع و التهور .
- الديمقراطية في القيادة و تجنب الاستئثار بالرأي او السلطة .
- المواظبة و الانتظام حتي يكون قدوة حسنة مرؤوسيه .
- سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة .
- توفي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
- تجنب الانانية و حب الذات و اعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم و قدراتهم.
- مهارات القائد الاداري:

لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي القائد، التابعون والموقف، فلا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية وهي:

المهارات الفنية: تمثل المهارات الفنية، ما يمتلكه القائد المدير من معارف وخبرات وتجارب فيما يتعلق بتخصصه في ميدان معين من الميادين التقنية، كالمحاسبة او الانتاج او الهندسة وتعلو أهمية المهارات الفنية في الادارة بالمستوى الأول فرئيس قسم المحاسبة يجب أن تتوفر فيه المهارات الفنية كالمحاسبة كما أنها تعني أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه وهي من أسهل المهارات اكتسابا وتطويرا<sup>1</sup>.

المهارات الانسانية: تتضمن المهارات الانسانية اتقان مهارة التعامل مع الأفراد والجماعات، واجراء الاتصالات الفعالة معهم مع التركيز على الثقة المتبادلة والتفاعل الجماعي .

كما تعني القدرة على التنسيق الجهود وخلق روح العمل الجماعي بين المرؤوسين مما يتطلب الفهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم .

<sup>1</sup>عبد الباري ابراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة: الأساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر 2011م، ص124.

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

وتعني أيضا قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في اي جزء على بقية أجزائه.

المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد الاداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم: اساسيات الادارة، منشورات السلاسل، الكويت ، 2001، ص 58-62.

## خلاصة:

للقيادة الإدارية أهمية في تسيير المنظمة كونها طريقة من طرق التوجيه والإشراف وعملية التأثير في النشاط والأفراد والدماعات وتوجيه ذلك النشاط بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة ويجب على القائد ان يكون له وسائل تأثير يستخدمها حسب الموقف الذي يصادفه فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعمل في مجال تنمية القدرة على التفهم لمشاكل الأفراد ويمكن تطبيقها في الواقع حسب المواقف وبأنماط المختلفة ولكن الإشكالية في النموذج القيادي الفعال ،وهذا الاخير يستدعي وجود قائد كفاء يدرك حقيقة الموقف فيستخدم النمط الأنجع والأنسب.



## الفصل الثالث: مدخل الى الثقافة التنظيمية

تمهيد :

أولاً: الجذور التاريخية لفهم الثقافة التنظيمية.

ثانياً: أهمية وخصائص ووظائف الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: مستويات وانواع الثقافة التنظيمية وعناصرها.

رابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية.

خامساً: تكوين ثقافة منظمة والحفاظ عليها.

سادساً: تغيير ثقافة المنظمة.

سابعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

خلاصة.

## تمهيد :

ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها نتاج للتفاعل الاجتماعي بين العاملين في نسق مفتوح يتميز بالكثير من التشابك والتعقيد ، لهذا نجد موضوع الثقافة التنظيمية حضي بقسط كبير من الأهمية في الاوساط الاكاديمية لذلك كان من اللائق ان نتطرق إليه بشيء من التفصيل والتعمق ، باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن اعضاءها من الإلتزام والانضباط والابداع والابتكار والتحديث مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها .

ونظرا لأهميتها في مجال التنظيم والعمل سنحاول في هذا الفصل إبراز أهمية الثقافة التنظيمية، والجذور التاريخية لها وكذلك إبراز الخصائص واهم الوظائف التي تقوم بها وعناصرها واهم نظرياتها إلى غاية تأثيراتها على المنظمة

## أولاً: الجذور التاريخية لفهم الثقافة التنظيمية:

حتى تفهم الثقافة التنظيمية يجب ان نضعها في اطارها التاريخي، الذي ترعرعت فيه لأنها الاطار الذي يحدد كفاءات تفاعل السلوك الانساني ضمن البيئة الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة الذي يضمن وحدة الأداء والتفديد به ضمن السياق العام للبيئة المهنية، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية هي القوة الفاعلة والمؤثرة في الكثير من مظاهر سلوك المنظمة.

ان الدراسات حول مفهوم المؤسسات الصناعية او حول الفاعلين الأساسيين بداخلها دراسات قديمة نسبيا مع ما قدمه تايلور عندما اصطلح عليه التنظيم العلمي للعمل والدراسات التي تناولت موضوع التنظيمات يمكن اعتبارها مست بكيفية أو بأخرى هذا الموضوع. ولعل أول من استعمل هذا المفهوم هو Elliot jaquis 1951<sup>1</sup>، وقد أشارت اليه المدرسة الانسانية لأن الاشكالية المطروحة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية تتمثل في كيفية تحفيز العمال ودمجهم في العملية الانتاجية بما يحقق الأهداف الاقتصادية لهذه الأخيرة فآليات التحفيز والدمج التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية خلال تاريخها الطويل تتمثل في اتجاهين كبيرين لنظرية علم النفس الاجتماعية وهما:

الاتجاه الأول: يتمثل في نظريات التحفيز التي عرفتها المؤسسة خلال الثمانينيات من القرن الماضي والتي كانت تهدف الى تحقيق دمج العمال من أجل انجاز العمل الجماعي الهادف والمنظم.

الاتجاه الثاني: يتمثل في نظريات تحقيق الرضا لمدرسة العلاقات الانسانية والتي كان لها نفس الهدف كذلك خلال الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي<sup>2</sup>، فهي في الحقيقة حركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الاستفادة من طاقاتهم وجهودهم تختلف العلاقات الانسانية عن سابقتها بأنها لم تنظر الى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل التنظيمي الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة.

بل ركزت على العوامل البشرية الاجتماعية والنفسية كما أخذت في اعتبارها اهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، فالعلاقات الانسانية تنظر الى الفرد بتكوينه العاطفي الاجتماعي

<sup>1</sup> بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون ذكر السنة، ص07.

<sup>2</sup> بن عيسى محمد الهادي: ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكات والأفعال من المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2004، ص 147.

والنفسى وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وأفكار ونزعات وطموحات والتي بموجبها تلعب دورا رئيسيا في كفاءته الانتاجية<sup>1</sup>.

وقد ظهر بشكل جلي في أبحاث معاهد ومؤسسات الادارة في الولايات المتحدة الأمريكية ثم اوروبا خلال السنوات الأولى من الثمانينيات، فبدأ علماء السلوكيات وعلماء نظريات التنظيم بترويج هذا المدخل الجديد للتحليل هو مدخل الثقافة التنظيمية حيث شاعت المقارنة بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية الأكثر تفوقا من الأنماط الأخرى التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان النجاح مبني على قيم ومبادئ مختلفة في التسيير.

حيث اجريت عدة دراسات أشارت الى بعض أبعاد الثقافة كالرموز والأساطير والارث الاداري وكيف تعد أحد مدخلات النظام المفتوح الذي تعيش فيه المنظمات، ومع مطلع الثمانينيات بلغ الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية ذروته بفعل ازدهار العلوم المرتبطة به كعلم الأجناس الثقافي وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع، مما ساهم في دخوله الى الحيز الأكاديمي عام 1984 من خلال مقال Petigrew لتزدهر بعدها النظريات المفسرة لها والتي سارت في ثلاث دروب أولها عبر عن مظاهرها وخصائصها السطحية، والثاني ركز على الأبعاد الفكرية غير الظاهرة

وغير الملموسة بها، والثالث عمل على تبني خصائص قالب ثقافي تنظيمي وهو ما يعرف بالنموذج التنظيمي<sup>2</sup>.

عرفت تلك الفترة إعادة هيكلة المؤسسات واندماج الكثير منها أدى ذلك إلى كبر المؤسسات واتخاذها أشكال مختلفة في العمل مما ولد عدم التكيف لدى العمال .

إعادة الـث التنظيم والتغيير المتتابع مع مختلفات الإرث الثقافي أدى إلى صعوبة التقدم مما جعل المنظمة وسطا إجتماعيا تشغله الطقوس والعادات والقيم الغير الرسمية والرموز والتمثلات الأخرى.

<sup>1</sup> المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي، المفاهيم واسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 2010، ص51.

<sup>2</sup> الفراوي، سامي فيافل، ثقافة منظمات الأعمال، الأعمال والمفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الادارة العامة، السعودية، 2009، ص48.

إن أول بحث نشر حول ثقافة المؤسسة كان من أجل التأكيد مبدأ القيادة والتخطيط لمفهوم الثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

وقد وظف مصطلح الثقافة التنظيمية بين الجزائر لأول مرة في مقال (عبد الله بندي ومزوار بلخضر)<sup>2</sup>.

### ثانيا: أهمية وخصائص ووظائف الثقافة التنظيمية:

#### -أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم.

وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر اطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل انماط سلوكهم المطلوب منهم ان يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانبا مهما من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة، وكلما حضر موظفا جديدا عليه الالتزام بثقافة المنظمة، أي أن يقبل بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها، والتي تم التعارف عليها والاتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها<sup>3</sup>.

حيث أن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات، تكمن في الأوجه التالية:<sup>4</sup>

1- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

2- هي اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

<sup>1</sup> sarmin.p. psychologie du travail et des organisation , de beoch Edition , Belgique, 2007,p113.

<sup>2</sup> بشير محمد، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>3</sup> موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان 1995م، ص398.

<sup>4</sup> ممدوح جلال الرخيمي: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001م، ص.ص85-60.

- 3- الموارد البشرية بالمنظمات لا يؤدون ادوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وانما في اطار تنظيمي موحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملائهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها حتى ملبسهم ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على اتباعها.
- 4- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة من غيرها في المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة اذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والترميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- 5- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة القوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 6- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون الى الاجراءات الرسمية او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- 7- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا مهما في جذب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبنى قيم الابتكار والتفوق وتستعوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير، ينضم اليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .
- 8- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، وكانت المنظمة اقدر على التغيير واحرص على الافادة منه، ومن جهة اخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- 9- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات الى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في آذان العاملين وضمائهم، واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.
- 10- ترتبط ارتباط مباشر بدوران العمل، فإذا وجدت الثقافة التنظيمية، كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية، مما يؤدي الى الالتزام والضبط والاتفاق بأهمية ما ترمز اليه المنظمة وأهدافها،

مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته كما تدل على أن الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً من عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم وله دور مهم في عملية التطوير والابداع<sup>1</sup>.

11- أن وجود ثقافة تنظيمية في المؤسسة قد يكون بديلاً للوائح والجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، وكلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية<sup>2</sup>.

#### -خصائص الثقافة التنظيمية:

تختلف السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وان تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، ولهم هذه الخصائص أو السمات هي<sup>3</sup>:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مفهوم الرقابة المتمثل بالاجراءات والتعليمات وأحكام الاشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما اذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة -درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة.
- طبيعة الاتصالات وفيما اذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

<sup>1</sup> أمل الفرغان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، المملكة الأردنية، 2003م، ص 35.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص 13.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2005، ص 373.

يلاحظ من هذه الخصائص انها تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم الصفة الغالبة للأبعاد السلوكية الا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبيرا، ويمكن ملاحظة أنه كلما كانت التكنولوجيا روتينية، كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الادارة أكثر، وقل المجال للمبادرة الفردية، كذلك فإن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الاتصالات الرسمية أكثر من الهياكل من نمط المصفوفة، وكذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشرا على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية .

وفي نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير الى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى يقوم هذا النظام على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة<sup>1</sup> .

- الابداع وأسلوب التعامل مع الخطر وهي تشجيع العمال ليكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص.
- الاهتمام بالتفاصيل وهي درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والانتباه اليها والاهتمام بها.
- توجه الأفراد: تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الادارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
- توجه الفريق: تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا على الأفراد.
- الاستقرار: تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

-وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على

<sup>1</sup>نعمة عباس خفير الخفاجي : ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الاردن، سنة2016، ص.ص32-33.



اداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها <sup>1</sup>.

-تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها <sup>2</sup>.

فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوجه مما يساعد تطوير الاحساس بالفرض مشترك، فتمنحهم الاحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين وعدم الاغتراب.

هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم، فتحدد السلوك المقبول وغير المقبول والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، وكذا تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد وكذا تعزز استقرار النظام بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي، وفهم اللوائح التنظيمية

#### • خلق الالتزام برسالة المنظمة

ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا اذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم <sup>3</sup>

تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة اذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والزيادة والتغلب على المنافسين والعمل على التكامل بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسنى : الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص264.

<sup>2</sup> إيمان فاروق ، مصباح العاجو: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تكييف الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير في الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص18.

<sup>3</sup> عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية ، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص91.

والعمل معا والتكيف بينهم وبين البيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة استجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة حيث أنه كلما كانت المنظمة اقدر على التغيير، واحرص على القادة منه، ومن جهة اخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعداداتها للتطوير وكل هذا لتوجيه أعضاء المنظمة الى تحقيق الأهداف المسطرة.

- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة.

وتعتبر هذه الوظيفة ذات اهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا ، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وكذلك تحقيق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت<sup>1</sup>.

وتحدد المنظمة التوجيهات الرئيسية التي توضح وتحقق الأهداف المخططة والمسطرة وتعمل على تنمية المشاركة من قبل الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها، وتعمل على توفير الانضباط والالتزام داخل المنظمة

وكل هذا يساهم بشكل كبير في دعم القيادة الى النجاح في الأجل القصير والطويل معا تعمل الثقافة التنظيمية على حدوث الأشياء بطريقة واحدة من أعضاء النسق وقمع المعاني بمفهوم واحد.

- كما نذكر للثقافة التنظيمية وظائف اخرى وهي:<sup>2</sup>

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في ايجاد الولاء والالتزام بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمعالج الذاتية للعاملين
- تكون اطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تقود الثقافة التنظيمية الى توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الادارة العليا

<sup>1</sup> عبد العزيز محمد عسكر: المرجع السابق، ص 92.

<sup>2</sup> إيمان فاروق: مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 19.

- توفير فهم أعمق لما يجري في التنظيم من أحداث وما يمنع تبنيه من أساسيات .
- تساعد على التنبؤ بسلوكات الفرد داخل المؤسسة.

### ثالثاً: مستويات وانواع الثقافة التنظيمية وعناصرها:

-مستويات الثقافة التنظيمية :

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة وهم كالتالي<sup>1</sup> :

- الجزء الظاهر من أنماط السلوك:

ويشمل جميع الظواهر التي يراها الفرد ويسمعها ويشعر بها حين يواجه مجموعة من الأفراد ذات ثقافة غير مألوفة، فإن الملاحظ اذا عاش ضمن المجموعة فترة كافية، فإن معاني الأنماط السلوكية تتضح له بالندرة ويمكن له تحليل القيم والأعراف والقواعد التي توفر المبادئ المطبقة يوميا والتي يستعين بها أعضاء المجموعة في توجيه سلوكهم وهذا النوع ينقلنا الى المستوى التالي من التحليل الثقافي.

- القيم والقناعات في إذهال وقلوب الناس :

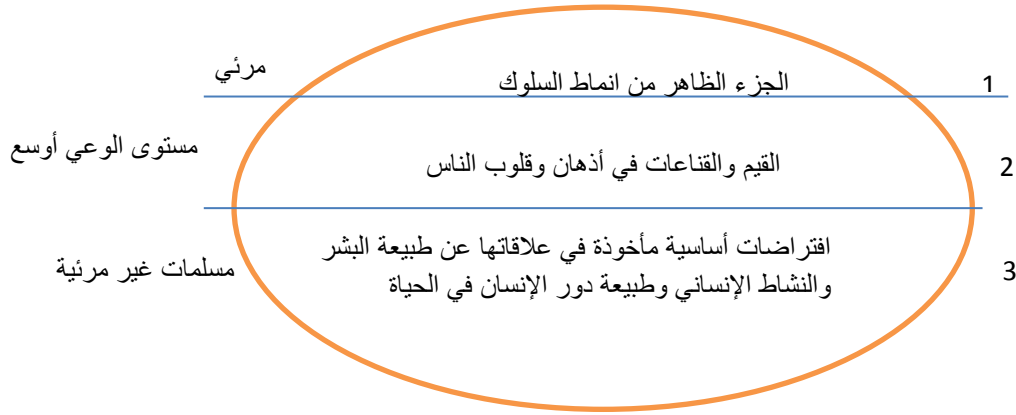
وهي كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما تعكس شعوره بما يجب ان يكون والتميز عما هو كائن وفي أحيان كثيرة تترك القيم والمعتقدات مجالات واسعة من السلوك دون تفسير، فتجعلنا نشعر أننا نفهم جزءا من الثقافة ولكن مازلنا عاجزين عن استيعاب الثقافة كلها وكي تصل الى ذلك المستوى الأعمق من الفهم، وكي تتنبأ بالسلوك المستقبلي بشكل صحيح، علينا أن نفهم الفئة التي تنتمي اليها الافتراضات الضمنية الأساسية فهما تماما.

- الافتراضات الضمنية الأساسية:

هذا المفهوم مسلم الى حد أن المرء لا يجد نوعا كبيرا داخل الوحدة الاجتماعية وهذه الدرجة من الاتفاق الجماعي تنتج عن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة، فإن الأعضاء سيجدون انه من غير الممكن التفكير في سلوك مبني على أي افتراض آخر.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي: الثقافة التنظيمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص30.

الشكل (03) : يوضح مستوى الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري سيد الادارة اصول واسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002، ص292.

أنواع الثقافة التنظيمية:

تتباين الثقافات من حيث نوع التأثير الذي تحدثه في قيم ومعتقدات واتجاهات وطرق تفكير العاملين، فكما أسلفنا فإن ثقافة المؤسسة العسكرية تختلف كلياً عن ثقافة المؤسسة المدنية وسنعرض في هذا المقام تصنيفين شاعرا تداولهما، الأول يصنف المنظمات وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون، والثاني يصنف الفرد وفق قيم ومعتقدات وسلوك الفرد حسبما تتطلبه خصائص السوق والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، كما يلي: <sup>1</sup>

- تصنيف الثقافة وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون: ميز العالم Handy charles بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون وهذه الأنواع:
  - ثقافة القوة Power culture: يعمل ف اليها مجموعة من الأفراد يمتلكان قوة وتأثيراً كبيرين ويطبعه جميع العاملين ويحبونهم، نلمسها في المنظمات التي حققت نموها في ظل شخص قوي متسلط، ويتم تنفيذ العمل من منطلق احترام وحب هذا الشخص وتعتبر الطاعة والانضباط مؤشراً لنجاحها أولاً وقبل أي عامل آخر، لذلك يشبه الهيكل التنظيمي فيها نسيج العنكبوت، حيث يقبع هذا الشخص في المركز الوسط مثل العنكبوت يقبع في وسط الشبكة، ما يجعل من المركز الوسط محورا للرقابة والطاعة والقوة.

<sup>1</sup> حسين أحمد طروانة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحمد، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص.ص293-294.

- ثقافة الدور Role culture : وهي ثقافة منظمة تغرس قيم واحترام وطاعة أصحاب أدوار أو مراكز ادارية محددة في الهيكل التنظيمي، وهو اوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصدرا للقوة والشرعية، وكذا الأمر فيما يتعلق بنظرة المجتمع للطبيب والمحامي فكل هؤلاء يشغلون مناصب وأدوارا مهمة فنطيع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه أو اسمه، ويقوم كل مستوى اداري برفع تقريره الى المستوى الذي يعلوه، وهذه الثقافة غير مرنة تماما بحيث لا تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية والشاملة.

- ثقافة الفرد Person culture: ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام حيث تسعى المنظمة الى خلق هالة حول شخص معين قائد حيث تمثل هذه الشخصية مركز جذب وأداة تأثير نجدها في المنظمات التي تعتمد على الفعل السياسي كوسيلة للتأثير ومثالها القادة السياسيون الذين يقودون الأحزاب او الدول التي يضعون بصمتهم بقوة في جيل الشباب أو النقابات المهنية ولا يفوت القول بأن رفع قيمة ودور هذه الثقافة الا أنه في حال حدوث مشكلات في علاقات المنظمة الداخلية بين الأفراد أو الوحدات الادارية فسوف تتسحب آثارها على المنظمة ككل.

- ثقافة المهمة Task culture: وهي تنفيذ المشروع والمهمة، وتركز على المرونة والقدرة على التكيف، تعطي قيمة لانجاز الفرد والجماعة، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على أفضل وجه ونجد هذه الثقافة عادة في المنظمات الريادية والابداعية التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام، وليس على الدور وهي ثقافة لا تركز على الرموز أو الخلفيات الدينية او المناصب الرسمية بل بما يمكن للفرد القيام به فعلا<sup>1</sup>.

• تصنيف الثقافة وفق خصائص السوق:

- ثقافة الشجاع /القوي: وهي ثقافة تناسب منظمة تعمل في بيئة خطيرة فهي تتطلب شجاعة وجرأة، وتتميز البيئة هنا بقدرة توفير المعلومات المرتدة، التغذية الراجعة (بسرعة كبيرة تمكن بدورها، الفرد الشجاع من تقييم سلوكه أولا بأول والمبادرة الى تصويبه، وأوضح ما تكون في منظمات مالية والأجهزة الأمنية.

- ثقافة المجد/الحب للعمل الشاق: تناسب منظمة تعمل في بيئة تنطوي على أعمال وتحديات محدودة، وتوفر هذه البيئة معلومات مرتدة سريعة، فهي تغرس في العاملين قيم بذل والعمل

<sup>1</sup> حسين احمد طروانة، المرجع السابق، ص295.

الجاد والتلذذ بالإنجاز فيتحول أداء الأعمال الشاقة الى مجال ممتع، كاللعب وهي موجودة في الأسر التي تغرس في أبنائها قيم البذل والدراسة الجادة طريقا للنجاح المضمون .

- ثقافة المغامر: هي ثقافة تتناسب سوقا تتطوي على فرص كبيرة ومخاطر كبيرة وتحصل المنظمة على تغذية راجعة بعد فترة طويلة نسبيا وأوضح ما يكون هذا النموذج في الشركات التي تنقب عن النفط، مثلا أو تلك التي تحفر المناجم للبحث عن المعادن النفيسة، توجد هذه الثقافة في المنظمات التي تستمر الابداع والمبدعين، كما توجد في المنظمات العسكرية.

-ثقافة الكفاءة/العمليات: نجد هذا النموذج في البنوك وشركات التأمين، عامل النجاح لهذه المنظمات هو اجراءات العمل فيها، لذا نجدها دائما تهتم بتطوير اجراءات العمل فيها وتعطي الأولوية لعملية تطوير كفاءة العاملين والعمليات ففي حال تطوير الاجراءات فينعكس ذلك على تحسين الأداء، وإذا حصل خطأ ما في هذه الاجراءات فسينكشف بسرعة ويمكن بالتالي تصحيحه وعليه فهذه المنظمات نجدها تنمي في الأفراد العاملين الرغبة بإنضاج وتطوير العمليات بشكل مستمر.

#### -عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئته المنظمة من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأقمار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي يكون ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة منظمه عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر<sup>1</sup>

- المراسيم: أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر طقوس، أساطير في ثقافتهم (مثلا اجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)

- شعائر: مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة من حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف الى نقل وسائل معينة أو انجاز أغراض محددة،

<sup>1</sup> حسني حريم: ادارة المنظمات، مرجع سابق، ص.ص262-263.

مثلا: فترة يومية لتناول القهوة او الشاي توفر الفرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين

- القصص والأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

-أما الأسطورة الخرافية: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث، شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

-الأبطال: الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة.

-نجوم غير عاديين: وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزاً للصناعة التي تعمل فيها المنظمة بأكملها.

-الرموز واللغة: الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، نوعية أو علاقة تخدم وسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى التباس، مثال شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها -اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

-الروايات الشعبية: وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها.

-القصص البطولية: وهي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.

-البيئة المادية: وتشير الى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم فهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الاشارات وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.

رابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية:

- نظرية القيم: ينظر أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وحسب "اويلر" فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على أنماطهم الثقافية<sup>1</sup>.
- نظرية روح الثقافة: يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها اطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.
- نظرية التفاعل مع الحياة: تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في ان لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها واسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الانسان عن العالم<sup>2</sup>.
- نظرية سجية الثقافة: تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبّر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم السلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد ويرى بعض العلماء أمثال لينتون Linton ، ان مركز الفرد داخل التنظيم

<sup>1</sup> وصفي عاطف ، الثقافة والشخصية، دار النهضة، بيروت، 1981، ص155.

<sup>2</sup> الساعاتي سامية، الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، 1998، ص240.



بطبع شخصيته بطابع معين وان دور الفرد مهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق ب:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات، التقاليد، الخبرات، المعرفة، القيم) وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاساً للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فمن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد ادراكاً خاصاً حول:
- حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة).
- الأشياء ذات القيمة أو المهنية.
- معايير السلوك<sup>1</sup>.

#### خامساً: تكوين ثقافة منظمة والحفاظ عليها:

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى.

وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة للثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع<sup>2</sup>.

وبعدما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها ويتم ذلك من خلال الوسائل

الآتية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> وصفي عاطف، مرجع سابق، ص152.

<sup>2</sup> القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان 2010، ص378.

<sup>3</sup> حسين محمد حريم: ادارة المنظمات ، مرجع سابق، ص.ص266-267.

-ادارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قسم المنظمة الرسمية وفي نفس الوقت استبعاد اولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل ادارة الموارد البشرية اجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها .

-أفعال وممارسات الادارة العليا: لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

-التطبيع Socialization: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة الى العاملين بصورة مستمرة.

أن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك امكانية ان يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف "التطبيع" من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

نظم العوائد الشاملة: ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

وقد أكد الكاتبان (Shichmang.Gross)، على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وادامتها ونقلها وهذه الأساليب هي:

-بناء احساس بالتاريخ "History": من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.

-ايجاد شعور بالتوحد "oneuess": من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وايصال القيم والمعايير.

-تطوير الاحساس العضوية والانتماء "Membreship": من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.

-تفعيل التبادلية بين الأعضاء "exchange": عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات .

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة باللغة الانجليزية تكونت كلمة Home ، على اعتبارات الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة "Home".

أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين، فبالإضافة الى التدريب والتطوير، هناك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها: المراسم والاحتفالات والمناسبات، والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية.

#### سادسا: تغيير ثقافة المنظمة:

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية نشأتها في ذلك شأن أي عملية تغيير يستلزم تدويب أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم ويهدف ذلك الى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب ايجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها<sup>1</sup>

ومن العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي :

- تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة الحياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة الى النمو والتوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة
- عصر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها
- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- غياب ثقافات فرعية: ان وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية وهذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.
- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد اجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومشتقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم

<sup>1</sup> حسين أحمد طروانة وآخرون: نظرية المنظمة ، مرجع سابق، ص385.

الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج الى تغيير ومن ثم النظر في الاجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة<sup>1</sup>.

ومن بين الاجراءات المقترحة في هذا المجال<sup>2</sup> :

- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
  - تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
  - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
  - اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد كما تقوم كذلك على:<sup>3</sup>
    - توضيح دعاوي التغيير والأزمات الممكن التعرض لها في حال عدم التغيير.
    - الحصول على دعم الادارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية احداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
    - اعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات والغاء غير مناسب منها وايجاد وحدات اخرى، ان من شأن ذلك ان يؤكد للعاملين وجود توجهات ادارية جديدة وكلما كان حجم المنظمة كبيرا أمكن القيام بمثل هذه التغييرات التي يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
    - تحرك القيادة الجديدة لنسج القمص والرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديمة منها.
    - اعادة النظر في الاجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين ونظم الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
- ومهما كان الأمر فإن من الضروري التنبيه الى عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير من الموارد والهياكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتا طويلا نسبيا تصل أحيانا الى خمس سنوات.

<sup>1</sup> حسين محمد حريم: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 266-267.

<sup>2</sup> العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الواصل للنشر، ط5، عمان 2010، ص 319.

<sup>3</sup> القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص 386.

سابعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

تشير الدراسات العديدة الى تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة على عدة جوانب وابعاد عديدة وفي مقدمتها علاقة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والولاء وغيرها.<sup>1</sup>

• ثقافة المنظمة وفعاليتها :

كشفت الدراسات حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة حيث أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة اساسية في المنظمات متفوقة الاداء والإنجاز ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى خرائط التنظيمية والقواعد الرسمية ، فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا ، والسلوك المناسب التي تحدده الرموز والحكايات ، وإن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة إنتاجية أعلى والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتفويض.

كذلك إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والملاءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجياتها، بمعنى يجب ان تتوافق مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية من حيث القيم والمعايير والتقاليد، وتكون مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة.

• ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي:

إن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، اتصالات وغيرها...)

وإن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية للمنظمة والثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة وبذلك يقل الاهتمام بوضع الانظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص269.

<sup>2</sup> هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فعالية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا للبحوث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص46.

- الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والإلتواء إلى المنظمة، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 271.

## خلاصة:

نستخلص مما سبق ان الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت إهتمام الباحثين وهذا يرجع لأهميتها في بناء استراتيجيات المنظمة كما تعتبر احدى الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد في بناء وتشكيل اتجاهات العاملين ومواقفهم مما يجعلها تعد إطار مرجعي وسلوك مرشحا فهذا الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها ، فهي مثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقتها بالقيادة الإدارية وهذا ما سنتطرق له في الفصل القادم من هذه الدراسة .

## الفصل الرابع: القيادة الادارية والثقافة التنظيمية

تمهيد:

أولاً: العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية من منظور اسلامي:

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية لثقافة المنظمة:

ثالثاً: القيادة الادارية كظاهرة ثقافية:

رابعاً: العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية:

خامساً: العلاقة بين القيادة الادارية وأنواع الثقافة التنظيمية:

سادساً: دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية:  
خلاصة:



**تمهيد:**

تعد الثقافة التنظيمية حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك قيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة ، وكذلك الطريقة التي تعتمد عليها في تقسيم العمل وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين فعندما يلتزم هذا الأخير بالقواعد السلوكية وقيم المشاركة يؤدي الى تفعيل التزامهم نحو المنظمة وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالعمل الجاد وتتكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة المشكلات وحلها وما يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في هذا المجال.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق الى فهم العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وكذلك أهمية القيادة في تعزيز القيم التنظيمية ومحاولة معرفة كذلك العلاقة ودور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

**أولاً: العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية من منظور اسلامي:**

حرمت الشريعة الاسلامية على اتصاف القائد بسمات جسمية ونفسية وفنية وفكرية تؤهله لتحمل مهام القيادة وتبعاتها ولتحقيق أهداف القيادة الادارية يسعى القائد المسلم الى توفير ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ الشورى والمشاركة والرقابة الذاتية كوسائل فاعلة في توفير الثقافة التنظيمية اللازمة لدفع الموظفين على العمل والانجاز كما يتضح الآتي:

-الشورى:

أكد الاسلام على العمل بمبدأ الشورى، وعمل به الرسول صلى الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدون رضوان الله أغلبهم، وهناك العديد من النصوص القرآنية التي تحت القائد والمدير على أن يجعل الشورى نصب عيني، فقد قال الله تعالى: "قيما رحمة من الله بينت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين" (سورة آل عمران).<sup>1</sup>

ولذلك نأخذ بمبدأ الشورى الزام وفريضة على كل قائد ومدير مسلم، وهي ظاهرة صحية ذات مردود ايجابي على القائد والمدير والعملية القيادة والادارية، بأكملها لأنها تحجب الثقافة التنظيمية الملائمة للعمل والابداع، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعمل دائماً على ايجاد بيئة نفسية تدعم المناخ النفسي للشورى وتحفز أفراد الجماعة على الادلاء بأفكارهم وآرائهم، وهو ما يعرف حالياً بتطوير الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>

1- المشاركة: ينظر لها على أنها الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد والتعاون وسيلة أساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه لذلك، عنى الاسلام بها كوسيلة فاعلة لزيادة التقارب والتآلف بين المسلمين وقائدهم فلا بد للقائد أن يتقصى الحقائق بنفسه وان لا يضع باب من الوسطاء بينه وبين رغبته.

<sup>1</sup> الضحيان عبد الرحمان بن ابراهيم: الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق ، دار العلم للطباعة والنشر، ط3، جدة ، 1991، ص 152.

<sup>2</sup> المطيري حزام بن مطر بن عويض، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، دار الفرزدق التجارية ، الرياض، 1997، ص241.

كرسول صلى الله عليه وسلم ما أمر بشيء الا كان اول ما يحرص على فعله، وما نهى عن شيء الا كان أول من يمتنع عنه <sup>1</sup>.

قد يتساءل البعض كيف تسهم الشورى والمشاركة في جلب الثقافة التنظيمية الملائمة لاتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة التي يجب أن يتخذ القائد فيها قراره بسرعة لعدم توفر وقت اللازم للشورى والمشاركة، والجواب على ذلك أن الشورى والمشاركة من الوسائل الأساسية لرفع القدرات ومهارات الموظفين والعاملين لمساعدتهم على اتخاذ القرارات في الظروف الصعبة التي تتسم بعدم التأكد وقلة المعلومات فهي بمثابة التدريب العملي الذي يكسب الفرد الخبرة العملية على رأس العمل والتفكير الايجابي السريع لمواجهة الظروف الطارئة والمباغطة التي تتسم بنقص المعلومات وعدم التأكد.

-الرقابة الذاتية: عبارة عن متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات والأشياء عن طريق الفرد ذاته للتأكد من سيرها وفق القواعد وأحكام الشريعة الاسلامية والكشف عن الانحرافات والأخطاء تمهيدا لعلاجها والقضاء عليها <sup>2</sup>

- يشمل القرآن الكريم على العديد من الآيات التي تشير الى الرقابة الذاتية وأهميتها وأهم هاته الآيات التي تشير لذلك هي: قال الله تعالى:

" ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد" (سورة ق الآية 184).

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" (سورة التوبة 105).

حيث تبين هذه الآيات القرآنية الكريمة أهمية الرقابة الذاتية التي يجب أن يمارسها المسلم على نفسه لأنه مراقب من الله عز وجل ويعلم جهره وسره.

<sup>1</sup> الضحيان، مرجع سابق، ص154.

<sup>2</sup> المطيري، حزام ابن ماطر ابن عويص، مرجع سابق، ص191.

والاعتماد على الرقابة الذاتية كمبدأ من مبادئ تطوير الثقافة التنظيمية من أهم أولويات القيادة الإدارية، فالفرد الذي يستشعر أنه مراقب من قبل الله عز وجل في السر والعلن لا يحيز عن تنفيذ المهام والأعمال الموكلة اليه بل ويسعى الى إتقانها قدر الامكان.

وينظر لرقابة الذاتية في الاسلام مصدر من مصادر تطوير الثقافة التنظيمية بهدف تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد وهو ما عرف في الادارة الحديثة بإدارة الجودة الشاملة فالهدف من الرقابة الذاتية هو استشعار الموظف أو الفرد المسلم لأخطائه وتقصير وسعيه باستمرار لإتقان العمل من خلال تطوير ادائه للأفضل والحرص على تنفيذ العمل بطريقة صحيحة دون أخطاء.

### ثانيا: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية لثقافة المنظمة:

إن عملية القيادة الإدارية هي العنصر الأساسي الذي يجمع بين مجموعة من العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم ، وغن القيادة ليست ميزة شخصية في شخصية القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف العمل التنظيم حيث ان القائد هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعة معينة وإقناعهم بأن في تحيقي اهداف التنظيم نجاحا شخصيا وتحقيقا لأهداف الشخصية<sup>1</sup>.

- القيادة تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم الموارد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من

القادة قدوة لهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1981 ، ص222.

<sup>2</sup> العلاق بشير: القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010 ، ص52.

## ثالثاً: القيادة الادارية كظاهرة ثقافية:

ان هذه المقاربة تشير الى حتمية داخل الشق الاجتماعي هي حتمية التغيير الثقافي والتطوير التنظيمي للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية، فمن الضروري ادخال تغيير في الاتجاهات وطريقة التفكير والقيم التنظيمية للأفراد وسلوكياتهم حتى توائم وتتكيف مع الأساليب الجديدة للمنظمة في عملية التغيير فضمن أدبيات القيادة الادارية هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة التنظيمية في عملية التغيير مثل ما نجده عند .kilmann 1985-shein1992-Bass1998-Katter1998.

أوضح كوتر أنه يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط، وبصورة صادقة ايجاد، ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير، وناقش (Shein) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلال القادة التأثير على الثقافة، تشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية، مثل توجيه الاهتمام بالأحداث الحرجة، الاستجابة للأزمات، دور المثال الذي يفندي به، وظن كذلك المعايير المرتبطة بتوزيع المكافآت واتبار وتسريح الموظفين ويعتقد (kilman) أن القيادة أساسية أثناء التغيير، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تحتاج الى المتابعة، كما يؤكد هذا الاتجاه باص (Bass) أن بقاء المنظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الادارية الفعالة ويرى hskett and katter أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة والفاشلة، هو القيادة الادارية في المستويات العليا، اذ القيادة تلهم التابعين وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات الثقافية، وتملك كما يطلق عليها صفات القيادة الادارية ، فالقيادة الناجحة لديها القدرة على اوصول رؤيتها تسمح للأفراد بتحدي، ومساءلة رسالتهم، وتحفز الادارة الوسطى على تولي زمام الأمور القيادية كما أن القيادة الفعالة تتميز باتباع الأساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية<sup>1</sup>.

ويرى Bennis and Nanus 1985، أن القائد الناجح يعمل على تمكين العاملين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة والمحافظة عليها فالقيادة التي تتمتع بسلوك تحويلي لديها القدرة على امداد

<sup>1</sup> - المربع صالح بن السعد: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الامنية، دار مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض ، السعودية، 2012، ص . ص 101-123.

مرؤوسيه بالطاقة والالهام لتمكينهم من التصرف عن طريق امدادهم برؤية لمستقبل بدلا من الاعتماد على اسلوب العقاب والمكافأة .

مما يتضح أن عملية التغيير الثقافي داخل النسق الاجتماعي من طرف القيادة الادارية ينتج عنها ادخال تطوير بدرجة ما للتحويل من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة حيث تغير النسق الفرعي للثقافة التنظيمية هو السمة المميزة لتطوير المنظمات، في دور يدفع ويعزز من طرف القيادة الادارية لتطوير القدرة على العمل في اطار نسق تفاعلي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية وحل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة الثقافة التنظيمية.

وتكمن فاعلية القيادة الادارية في القدرة على التغيير الثقافي، في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل لبناء السلوك الاجتماعي للكيان الاجتماعي للمنظمة بم ينتج هويته في العمل ويميزه عن غيره

اذا كانت نظريات القيادة الادارية تناولت ظاهرة القيادة من حيث الخصائص والمميزات الفردية للقائد أو من حيث تفاعله مع الموقف أو في علاقته مع مرؤوسيه أو من جانب أنماط السلوك التي تعبر عنه فإن تناول ظاهرة القيادة الادارية يركز على الاهتمام بالتفاعل الاجتماعي الذي يحدث في اطار النسق الثقافي للمنظمة

هذا النسق التفاعلي الذي يتم الاحتكام فيه الى قواعد وضوابط وروابط العلاقات المنظمة باختبارات واعية لإعطاء المنظمة في طريقة العمل لمراجعة مشاكل التكيف والاندماج لتحقيق الهدف.

وعلى هذا الأساس يؤكد شين Shein على اعتبار القيادة الادارية ظاهرة ثقافية لا يمكن أن تدرس الا في اطار ثقافي عملي<sup>1</sup>

أي دراسة القيادة الادارية في اطار كيان اجتماعي للمنظمة له خصائصه ومميزاته ومنتج للثقافة التنظيمية التي تعبر عن هويته.

يفرض وجود أنماط قيادية لتطوير النسق الثقافي للمنظمة ليس باعتباره وظيفة أو منصب ولكنها تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، والبيئة الاجتماعية للمنظمة لأن الثقافة التنظيمية وتطويره تمثل

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي-الجزائر، يوم 30/11/1992.

احدى المسؤوليات الأساسية للقيادة الادارية، التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي، وابداد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية وذلك يربط جاليات انسانية وأماكن عملهم داخل الكيان الاجتماعي<sup>1</sup>

هذا ما يفرض وجود قيادة ادارية على ادارة العلاقات والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي، برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المنظمة، حتى تتطابق استراتيجيتها وأهدافها مع النسق الثقافي، لأن الثقافة التنظيمية التي تحوي احداث ونجاحات واخفاقات المنظمة اذ نمثل الذاكرة والتجربة الجماعية للفعل ثم بنائها من خلال مواجهة مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي .

#### -قيادة التغيير الثقافي:

تعتبر القيادة الادارية بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي، فهم مهندسين اجتماعيين في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب الوجه الديناميكي للنسق الثقافي للمنظمة

فإذا كانت الثقافة التنظيمية مجموعة من المعايير، والقيم والمعتقدات التي مع مر الزمن وضعت كمعايير سلوكية اعتمدت في حل المشكلات ثم اكتشافها كطريقة صحيحة للتصرف من طرق الجماعة التنظيمية، فإن القيادة الادارية تعمل على تعزيز وتطوير، والهام التابعين على ايجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم في اطار شمولية تاريخية واجتماعية للمنظمة.

هذا ما يؤدي الى تمكين المنظمة من انتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها واستقرارها كنسق اجتماعي.

لتصبح كمؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية للسلوك الاجتماعي الواعي تعمل القيادة الادارية في مؤسسة التنشئة الاجتماعية هذه على تطوير النماذج العقلية (الذهنية) للأتباع والمرؤوسين، كيفية العمل كيفية التعاون أنسب الطرق والوسائل لتحقيق الهدف، فالمنظمة تحتاج الى رؤية والزامية من طرق قيادتها لتحقيق الهدف، فالمنظمة تحتاج الى رؤية والزامية من طرف قيادتها لتحقيق توازنها واستقرارها الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> موقع الكتروني [www.au.of.mil:stratigicleadershipanddesicienmaking](http://www.au.of.mil:stratigicleadershipanddesicienmaking) تم الاطلاع عليه يوم 03/02/2019. على

ان ذلك يتحقق بتطوير ثقافي تفاعلي للنماذج العقلية الفردية الى نموذج عقلي أو ذهني جماعي للعمل يعبر عن كيان المنظمة أو بالأحرى تطوير السلوكات الفردية وتحويلها الى سلوكات اجتماعية تعبر عن سلوك تعاوني تدمج فيه مختلف الاستراتيجيات الفردية الى استراتيجية جماعية تحقق هدف منشود جماعيا.

لذا فإن القيادة الادارية في اطار نسق تفاعلي ثقافي تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية أو دمج وتطوير للنماذج الذهنية الفردية في ذهنية جماعية للتصرف، بتعلم جماعي وتجارب متكررة من النجاح والفشل مما ينتج تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.

كذلك أن هذا التطوير الثقافي المستهدف من طرف القيادة الادارية يعبر عن أسلوب القيادة الادارية لحل المشكلات في المنظمة واصلاح متطلبات المنظمة الثقافية والاجتماعية، وتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للثقافة التنظيمية وفق المتغيرات الجديدة للمنظمة<sup>1</sup>.

#### -السلوك اعادة انتاج ثقافي:

يعتبر السلوك التنظيمي هو اعادة انتاج ثقافي، فليس مرجعيته في هذه الدراسة الاستعدادات النفسية بل لأطر الثقافي للبناء الاجتماعي القائم، هذه الأطر تشكل مرجعيات يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول والطرق والمناهج التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم، وتوجهاتهم المتعددة وحتى المقاربة من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية أو العمل الجماعي المشترك يعني هذا انصياح الفرد بالثقافة التنظيمية أي يطبع اجتماعيا بما فيه الكفاية وذلك ما يسمح بالتمييز بين الأفراد المنتمين الى منظمات مختلفة، فالعوامل الثقافية ذات فعالية تسيطر على طبيعة السلوك والعلاقات الاجتماعية<sup>2</sup> هذا الوعاء الثقافي الذي يتشرب منه أفراد مجموعة بصورة واعية أو غير واعية يؤدي في نهاية المطاف الى تشكل كيان، وهوية تتجاوز الكيانات والهويات الفردية المشكلة له دون القائها كليا.

فالثقافة التنظيمية موجهة لسلوك الأفراد المنتمين اليها، على الأقل بالقدر الذي يحقق به استمرار هذه المجموعة بتحديد السلوك الملائم وغير الملائم لدعم الاستقرار، وتوازن النسق

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> رياض الزغل: مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار قتيبة، ط1، بيروت، 1993، ص40.



الاجتماعي للمنظمة<sup>1</sup>، ككيان اجتماعي مستقل عن وعي ووجود أفرادها، لأن اهمال النسق الثقافي كإطار مرجعي للسلوكيات الأفراد معناه لم يعد الكيان الاجتماعي كذلك يعرف حركة تطور المنظمة و يؤثر على كفاءتها وعلى تحقيق أهدافها، فالمنظمات العملاقة لم تولد في لحظة وإنما هي نتيجة خبرات وأزمات ونجاح وفشل منذ فترة زمنية بعيدة حتى استقرت على ما هي عليه الآن في ثقافتها التنظيمية الكفاحية<sup>2</sup>.

لأن الثقافة التنظيمية تدعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وقدرتها وكفاءتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدف مشترك بما تضعه من طرف وأساليب لمواجهة العوائق التي تواجهها ان هذه الكفاءة تختلف منظمة الى أخرى في قدرتها على انتاج ثقافة تحقق لها ذلك لأنها تعبر عن الفعل الاجتماعي المنظم والهادف.

فالثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على انتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيع تحقيق الهدف المشترك من جهة واعادة انتاج المجموعة في جهة أخرى فالجماعة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة بأن تشكل، وتتكون بصفقتها كذلك وذلك بواسطة انتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أول، وانتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد معالمهم المتضاربة منها من ابل استمرار هذه المجموعة وبقائها من جهة ثانية.<sup>3</sup>

#### -عملية التغيير محدد ثقافيا:

ان تحقيق اهداف التغيير النظامي المحدد ثقافيا يصعب تحقيقها ان لم يأخذ بعين الاعتبار في العمليات والاجراءات والأنظمة، بالثقافة التنظيمية ذلك أن تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير فالحافز الأول لتطوير النسق الثقافي للمنظمة أثناء التغيير تنفيذ واستمرارية التغيير .

فالقضايا المتعلقة بالتغيير تتم مناقشتها بتحديد ثقافي مثل امكانية اعتقاد أفراد المنظمة بالتغيير اذا كان ممكن ما هي فترة تنفيذه ودرجة مقاومة التغيير في كل ثقافة أثر الثقافة على اسلوب تنفيذ التغيير

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: أخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006، ص90.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص163.

<sup>3</sup> Grozier M et Bery :l'ecture et le système ,ed, de seuil, paris,1997,p p 184-186 .

يمكن الاجابة عن هذه المشكلات بالاستعانة بالثقافة المتوجهة بالوقت أي معرفة الثقافة السائدة وخصائصها ودرجة قبولها ومقوماتها وقبولها للتغيير المستهدف للتطوير التنظيمي هذا ما قد يعد من أحد الأسباب الرئيسية التي أغفلتها المنظمات في الجزائر .

ان تحقيق التميز في الثقافة التنظيمية عن طريق مكوناتها وخصائصها لتأطير السلوك التنظيمي داخل المنظمة يمكن للقيادة الادارية في المنظمة من تحديد الخصائص، والمكونات الثقافية المطلوبة استخدامها أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب .

لأن أي تغيير ثقافي يجب على القيادة الادارية أن تعمل على جعل مرؤوسيه يفهمون ويدركون أهميته ومن خلال الاعلان عن رسالة المنظمة ومعتقداتها واستراتيجيتها<sup>1</sup> بالتركيز على احدى جوانب الثقافة التنظيمية كبناء ثقافة المناخ التنظيمي وبناء ثقافة للتحفيز، جيدة تدفع وتعزز لفهم ومناقشة الأهداف بطريقة جماعية.

بهذا فإن عملية التغيير الثقافي المنظمة تحتاج الى استخدام فريق عمل لإنجاز الأهداف التنظيمية وتحقيق انجاز الأداء والعمل المطلوب بكفاءة، يتجسد في صفات لبناء نظام تنظيمي اجتماعي يعبر عن كفاءة وفاعلية عن قدرة جماعية للفعل الاجتماعي في احداث التغيير الثقافي المرغوب بنسق تفاعلي كمحك لإنتاج ضوابط وقواعد تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

#### رابعا: العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي ضيعة القيادة الادارية المحدد للقيم الجوهرية التي تتناسب مع اهداف المؤسسة ومهامها وتطلعاتها ورؤيتها المستقبلية فإذا كانت القيادة هي الجهة المسؤولة والداعمة للثقافة فإن المستويات الادارية الأخرى هي أيضا مسؤولة عن متانة وصلابة عمل وفاعلية هذه الثقافة داخل جميع الأقسام والوحدات الادارية العاملة، ان الثقافة تقوى ويجب أن تقوى مع المد العامودي التسلسلي وعلى اشتداد النفوذ والسلطة التقريرية ولكن الصحيح الا تتمركز قوة الثقافة وتوسيع عدد الأفراد الذين آمنوا والتزموا بعناصرها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص174.

<sup>2</sup> بلوط حسين، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005 ص. 149-150.

وتعتبر القيادة الادارية بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي فهم مهندسون اجتماعيون في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب النسق الثقافي لمنظمة، لأن القيادة الادارية تعمل على تعزيز وتطوير والهام التابعين على ايجاد حلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم، وهذا ما يؤدي الى تمكين المنظمة من انتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها واستقرارها كنسق اجتماعي، لهذا فإن القيادة الادارية في اطار نسق تفاعلي ثقافي تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية، أو تطوير للنماذج الذهنية الفردية الى ذهنية جماعية للتصرف، مما ينتج عنه تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته<sup>1</sup>.

وبشكل عام فالعلاقة بين المشرفين والموظفين من العلاقات المهمة جدا ففي راسة قام بها الزعبي 2009 على عينة واسعة من الموظفين (أكثر من 400 شخص) لتحديد أهم الخصائص التي يجب أن يتمتع بها العمل الجيد، أشار المشاركون الى أن المشرف أو المدير الداعم هي من أكثر العوامل جذبا في العمل وهي من العوامل التي تدفع الموظفين الى الالتزام في العمل، ويعتبر المدير الداعم غلى أنه الشخص المشجع الذي يحترم اتباعه، بقدرهم، يظهر كفاءة في ادارته وعمله وقراراته، يراعى الموظفين ودفعهم الى الانخراط في عملهم وواجباتهم اليومية ويتم استحداث النمط الثقافي بواسطة القيادة الادارية التي تتجسد في ادارتها العليا، ويعد دورها على جانب كبير من الأهمية، خاصة في تحديد النمط الثقافي حيث يفرض القائد بصماته وقيمه وأسلوبه الاداري على المنظمة، حيث أن القيادة تؤثر أيضا في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام، كما أن الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المنظمة، والقيم هي المرجع الأساسي لضبط السلوكيات في اطار العلاقات الاجتماعية، والأعراف السائدة في المنظمات الادارية، فالسلوك عبارة عن نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع البيئة المحيطة، وهو اما سلوك عضوي او داخلي.

#### خامسا: العلاقة بين القيادة الادارية وأنواع الثقافة التنظيمية:

هناك علاقة مباشرة بين القائد الاداري وبين نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فالقائد الاداري ومن خلال تصرفاته واسلوبه القيادي يساعد في بلورة نوع الثقافة التنظيمية الملائمة الذي يرى أنه يحقق أهداف المنظمة وجهة نظرة وفي اطار المنظومة القيمية للمنظمة وطبيعة عملها والخدمات التي

<sup>1</sup> برحومة عبد المجيد، مهدية فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية كوندور الكترونيكك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، ص. ص 01-17.

تقدمها في اطار المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بدرجات متباينة في نوعية الثقافة التنظيمية السائدة.

تتعدد العلاقة بين القيادة ونوع الثقافة فيما يلي:<sup>1</sup>

- الافتراضات الخاصة بثقافة المهمة حيث يتمتع القائد الاداري الجيد بروح التعاون مع الآخرين والانضباط مع تجنب استخدام سلطاته في خدمة أغراضه ومصالحه الشخصية، فهو يطلب من مساعديه انجاز المهام الرسمية التي يكلفهم بها وفي الوقت نفسه يلتزم بالسلطات الرسمية الموكلة اليه.

- الافتراضات الخاصة بثقافة الوظيفة: يؤمن القائد الاداري الجيد بالمساواة ويكون قويا فيؤثر من خلال سلطته على الأفراد لأداء العمل وتوفير الموارد اللازمة لإنهاء المهام، مع منح العاملين التعليمات في ضوء التشجيع والمشاركة في العمل.

- الافتراضات الخاصة بثقافة الفرد: هنا يهتم القائد الاداري الجيد بقيم واحتياجات العاملين معه، ويستجيب لها، يستخدم موقعة القيادي في توفير فرص لإرضاء العاملين معه من خلال تطوير مهاراتهم الوظيفية والحرص على الأخذ بآرائهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

يتضح مما سبق أن علماء الادارة في العصر الحديث قد توصلوا الى أن الشورى والمشاركة والرقابة الادارية الهادفة لغرض التصحيح لا لتصيد تطوير مهارات وقدرات الموظفين باستمرار ومتابعة تقدمهم، ومن ثم تكليفهم بالأعمال أو الوظائف أو المهام التي يمكنهم القيام بها.

#### سادسا: دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية:

تهتم القيادة الادارية في تكوين اتجاهات الفرد الذي بدوره يستخدمها في التعبير عن سلوكياته التي تكون ايجابية نحو المؤسسة.

حيث يبرز دور القيادة الادارية في تعزيز مبدأ التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الايجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في

<sup>1</sup> حنان عقابة: مرجع سابق، ص123.

اطار ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع والابتكار، وما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل مما ينعكس ايجابا على حالة العمل ككل .

اما اذا كانت القيم سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض فإنها تسهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة مما يترتب عليه انعدام أو ضعف التفاهم بين العاملين، وبالتالي عدم القدرة على استيعاب مفهوم الرسائل وعدم فهمها وعدم الثقة في نقل تفاصيلها نتيجة تباين اتجاهات الأفراد، مما يترتب عليه تدني مستوى الأداء، فهناك تأثير غير مباشر للقيادة على الثقافة التنظيمية من خلال الدور الذي يقوم على غرس القيم وتعديل الاتجاهات<sup>1</sup>

اضافة الى ذلك فإن القيادة الادارية أيضا لديها القدرة على توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، واذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية اخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.<sup>2</sup>

ويعتمد القائد على قدراته الفائقة التي تشير المرؤوسين، بحيث يصبح نموذج يقتدي به المرؤوسين، ويوضح الرؤية وينمي الاحساس ويغرس الثقة بالنفس ويحث على احترام الآخرين، ويعمل المرؤوسين على محاكاة سلوك قادتهم.

اذ يعمل القائد على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية كما يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي وبتيح الفرصة امامهم للمشاركة تحقيق الأهداف المشتركة ولينحهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، ويستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية لتابعيه.

ويستثر تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الابداع والتجديد والعقلانية لديهم وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة وحل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد المعلن حالة الاخفاق ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

<sup>1</sup> المربع صالح بن سعد: مرجع سابق، ص. 67-69.

<sup>2</sup> هاشم زكي محمود: اساسيات الادارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص55.

اضافة الى ذلك يعطي اهتمام شخصيا لحاجات الأفراد لتحقيق الانجاز والنهوض خلال سلوكه كمدير وناصح ومتابع ويساهم في حل المشاكل ويقف الى جانب العمال ويتعرف على الفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء ويمارس أسلوب الادارة بالتواجد بمعنى أن يكون قريبا من العاملين ويسهم في رجوعهم اليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدرتهم ومتابعة المهام المفوضة لهم لتقديم يد التوجيه والدعم عند الحاجة وعدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بدح أحمد محمد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المحج الخاصة في الأردن المحلية الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، العدد 43، ص. ص8-9.

**خلاصة:**

ان تفسير العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية من الصعب تفكيكها على مستوى العلاقات الاجتماعية التي تحدد مرجعي قاعدي للتصرف تحويه الثقافة التنظيمية للمنظمة كاتفاق مشترك وفهم واعي لطريقة الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، تنتج منها كائنات اجتماعية عابر لوجودها الفردي، تأطرها ثقافة "نحن" تعبر عن ضرب من ضروب العقلنة، لذلك البناء الاجتماعي.

## الفصل الخامس: إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً : تحليل وتأويل البيانات

خامساً نتائج الدراسة

سادساً: الإقتراحات والتوصيات



## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة هامة وضرورية للوصول الى الحقائق العلمية الموضوعية لا سيما في الدراسات السوسولوجية اذ يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية .

وبعد التطرق لموضوع الدراسة من الناحية النظرية ودراسة مختلف العناصر الرئيسية المكونة له نظريا سنحاول التطرق في هذا الفصل الى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية منها ,المنهج ,وادوات جمع البيانات ,مجالات الدراسة (المجال المكاني ,المجال الزمني ,المجال البشري )ثم عرض بيانات الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الاطار النظري والفرضيات التي اعتمدنا عليها ثم سنتطرق الى نتائج الدراسة ثم الاقتراحات والتوصيات واخيرا الخاتمة .

## أولاً: منهج الدراسة :

يعرف المنهج العلمي " على انه الطريقة او الاسلوب الذي يتبعه او يعتمد عليها الباحث للوصول الى

نتائجه او غايته <sup>1</sup>.

كما يعرف المنهج العلمي :على انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار العديدة اما من اجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين ,واما من اجل البرهنة عليها للأخريين حيث نكون بها عالمين

ويعرف ديكرت المنهج على انه قواعد وثيقة سهلة تمنع مراعاتها الدقيقة من ان يؤخذ الباطل على انه

حق ,وتبلغ بالنفس الى المعرفة الصحيحة بكل الاشياء التي نستطيع ادراكها دون ان نضيع في جهود

غير نافعة <sup>2</sup> ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي نظر لطبيعة الموضوع المدروس الذي يتطلب منا الاعتماد على هذا المنهج حيث يعرف المنهج الوصفي على انه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة <sup>3</sup> او المنهج الذي يتبع تقنيات الوصف في العرض والترتيب والتصنيف <sup>4</sup> وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد خطوات المنهج الوصفي في :

تحديد الظاهرة المراد دراستها والقيام بالدراسة الاستطلاعية وذلك من اجل تحديد مشكلة البحث بعد هذا

نقوم بتحديد ادوات الدراسة من اجل تسهيل جميع المعلومات حول العينة المراد دراستها ثم جمع الحقائق والبيانات وعرضها وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها بغية الوصول الى النتائج

ثم نقوم باستخلاص النتائج ونفسرها بأسلوب واضح ودقيق .

<sup>1</sup> احمد الخطيب :منهج البحث العلمي بين الاتباع والابداع ،مكتبة الانجلو المصرية ،مصر 2009،ص 152.

<sup>2</sup> ابراهيم ابراش المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ،دار الشروق ،ط1، عمان ،2009،ص69.

<sup>3</sup> محمد شفيق ،البحث العلمي الخطوات ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،مصر، 1985، ص80.

<sup>4</sup> رشيد زرواتي،مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،دار الهدى ،الجزائر ،2007 ص58.

## ثانياً: أدوات جمع البيانات.

من الضروري ان يستعين كل باحث في العلوم الاجتماعية بتقنيات متعددة ومعينة في بحثه وهذه التقنيات تمكنه من جمع المعطيات من الواقع ولذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على اكثر من اداة واحدة وذلك حتى نتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة دقيقة واضحة وتتم بجميع جوانبها وتسهيل الكشف عناه وقد اعتمدنا على :

1.الملاحظة : يتصل الباحث بعملية الملاحظة من خلال الواقع الذي يريد دراسته ,فيلاحظ ما حوله ويسجل

ملاحظاته ومشاهداته لهذا الواقع ,وبالنسبة لهذا البحث فقد تم الاستعانة بتقنية الملاحظة البسيطة كاداة فعالة تسمح لنا برؤية واقع القيادة الادارية في المنظمة وكذلك محاولة التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الموجودة , فالملاحظة قد سعدتنا في الوصول الى تفسيرات وتحليلات حول تشخيص اوليعن القيادة والثقافة التنظيمية الموجودة في المنظمة محل الدراسة. وقد تم من خلالها تسجيل بعضالملاحظات

2.المقابلة : وهي من ابرز ادوات البحث السوسولوجي باعتبارها حوار لفظي متبادل يتم وجها لوجه بين

الباحث القائم بالمقابلة وتشخيص اخر او الاشخاص اخرين بغرض الحصول على المعلومات<sup>1</sup> وقد كانت عبارة عن حوارات شفوية مع رؤساء المصالح حول موضوع الدراسة ساعدت بذلك التعرفعلى طبيعة القيادة السائدة وكذلك ساهمت في الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمنظمة 3.الاستمارة :

تعد تقنية الاستمارة من اكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية وهي "وسيلة واداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الاسئلة مرتبة بأسلوب منطقي يجري توزيعها على اشخاص معينين بتعبئتها<sup>1</sup> او "هي مجموعة منالاسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنين بالبريد او يجري تسليمها باليد , تمهيدا للحصول

<sup>1</sup>محمد علي محمد :علم الاجتماع والمنهج العلمي ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،مصر 2000 ص 463.

على اجوبة للأسئلة الواردة فيها بواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة او التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>2</sup>. ولتطبيق تقنية الاستمارة فقد تكونت استمارة البحث من 4 محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 38 سؤالاً موزعين على اربعة محاور .

المحور الاول :خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين عدد عباراته 6 .

المحور الثاني :خاص بالقيادة الادارية ودورها في تنمية القيم التنظيمية عدد عباراته 10.

المحور الثالث :خاص بالقيادة الادارية ودورها في خلق مناخ تنظيمي ملائم عدد عباراته 12.

المحور الرابع :خاص بالقيادة الادارية ودورها في التشجيع على الابتكار والابداع عدد عباراته 10.

وقد تم الاعتماد على مقياس "الكرت " ذي خمس درجات ,لقياس راي افراد عينة الدراسة بشأن العبارات

التي تضمنها الاستبيان ,بحيث تم تحديد مجالات الاجابة على العبارات واوزان الاجابات على النحو

الاتي:

موافق      موافق بشدة      محايد      غير موافق      غير موافق بشدة

ثالثا: مجالات الدراسة :

المجال المكاني اجريت الدراسة الميدانية بمديرية الولاية \_مديرية الادارة المحلية \_بقالمة حيث

تم انشاها قانونيا سنة 1969 وهي جماعة عمومية اقليمية ذات شخصية معنوية واستقلالي مالي لها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وهي مؤسسة خدماتية وقد تم اختيار مديرية الادارة المحلية لدراسة وهي احدى مديريات الولاية وذلك نظرا لكبر حجم المديرية من حيث العمال , وتنقسم مديرية الادارة المحلية الى 3 مصالح :

1 مصلحة الموظفين وتضم:

<sup>1</sup> عودة احمد سليمان ،اساسيات البحث العلمي ،مكتبة الكتاني ،ط2، عمان، 1992، ص 184 .  
<sup>2</sup>1 فيروز مامي زرارقة وآخرون: في منهجية البحث الاجتماعي ، مكتبة اقرأ، ط1، قسنطينة ،الجزائر ،2007،ص104،

\_ مكتب تسيير موظفي الولاية

\_ مكتب تسيير وتكوين موظفي البلديات

2 مصلحة التنشيط المحلي يضم

\_ مكتب الميزانيات والممتلكات والمؤسسات العمومية البلدية

\_ مكتب الصفقات والبرامج

\_ مكتب الاعلام الالي

3 مصلحة الميزانيات والممتلكات

\_ مكتب ميزانية الدولة

\_ مكتب ميزانية الولاية

\_ مكتب الممتلكات

المجال الزمني :

يعبر المجال الزمني عن المدة التي استغرقتها الدراسة ,حيث بدأت الدراسة بالمديرية الولائية مع نهاية 2018 بداية 2019 بجمع المعلومات من مختلف المراجع عن موضوع الدراسة وذلك لتكوين الجانبالنظري للدراسة حيث كانت اولى الزيارات لدراسة الميدانية مع بداية شهر مارس 2019 كزيارة استطلاعية للمؤسسة وفي افريل من نفس السنة تم القيام بالنزول الفعلي للميدان حيث تم توزيع الاستمارات على افراد العينة

المجال البشري : تمثل المجال البشري للدراسة في الافراد العاملين في المديرية للادارة المحلية والبالغدهم 40 عامل .

حيث توزعت نسبتها فيما يلي :

-مصلحة التنشيط المحلي بنسبة 37,5 %.

-مصلحة الموظفين بنسبة 37,5 % .

- مصلحة الميزانيات و الممتلكات بنسبة 25% .

وبهذا قد قدر عدد افراد مجتمع البحث ب 40 موظف وبالتالي تم تغطية مجتمع الدراسة بشكلشامل، وذلك من اجل الحصول على البيانات تفصيلية واكثر دقة وعليه قمنا باستخدام المسح الشامل الذي يعتبر طريقة لجمع البيانات والمعلومات عن جميع عناصر او مفردات مجتمع الدراسة .

#### رابعاً: تأويل وتحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية المناسبة للجابة عن أسئلة الدراسة بدءا بتحليل الوصف المتمثل في التكرارات والنسب المئوية التي تظهر في شكل جداول بسيطة لوصف عينة الدراسة .

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعي أي science statistickage for social والتي يرمز لها بـIBMSPPSS هذا البرنامج الذي بإمكانه إجراء مختلف المعالجات الاحصائية وذلك بعد أن تم الترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

الجدول رقم : 01 البيانات الديمغرافية الخاصة بعمال المديرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	10	25,0
	أنثى	30	75,0
المجموع		40	100
الفئات العمرية	أقل من 25 سنة	2	5,0
	من 25 إلى 40	19	47,5
	أكبر من 40 سنة	19	47,5
المجموع		40	100
الحالة الاجتماعية	اعزب	13	32,5
	متزوج	21	52,5
	مطلق	4	10,0
	ارمل	2	5,0
المجموع		40	100
المؤهلات التعليمية	شهادة تكوين مهني	12	30,0
	شهادة بكالوريا	2	5,0
	شهادة الليسانس	21	52,5
	شهادة دراسات عليا	5	12,5
المجموع		40	100
الوضعية اتجاه العمل	مؤقت	1	2,5
	عمل جزئي	1	2,5
	دائم	28	70,0
	متعاقد	10	25,0
المجموع		40	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5	12,5
	من 5 إلى 10 سنوات	7	17,5
	أكثر من 10 سنوات	28	70,0
المجموع		40	100

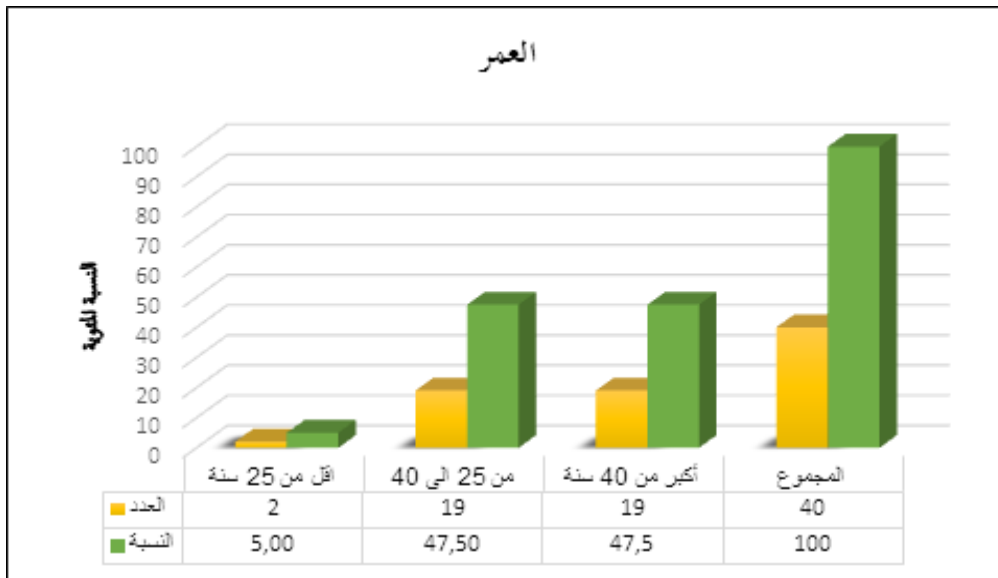
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم (01): الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الشكل (1) أن نسبة الإناث من مجتمع الدراسة بلغت 75% من إجمالي مجتمع الدراسة ، أما نسبة الذكور بلغت 25% وهذا ما يدل على سياسة التوظيف لهذه المؤسسة تعتمد على توظيف العنصر النسوي وقد يكون سبب هذا راجع إلى العمل الإداري الذي يجذب الإناث بينما الذكور نسبتهم ضعيفة وهذا قد يرجع سببه عدم الرغبة في العمل في الإدارات والانقياد بمواقيت العمل المحددة لهذا نجدهم يفضلون الاعمال الحرة .

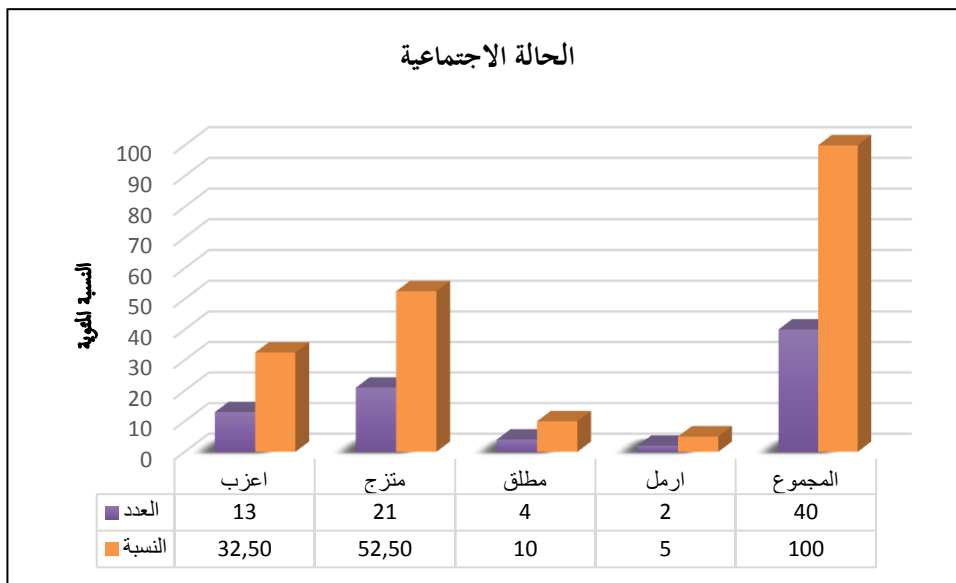
الشكل رقم (02): الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب العمر





من خلال الشكل (2) نلاحظ ان الفئة بين 25 إلى 40 سنة وكذلك الفئة أكبر من 40 سنة متساوية من حيث النسبة 47.5% لكليهما وهذا ما يدل على أن المؤسسة عبارة عن خريج متنوع من حيث الفئات العمرية (فئة الشباب، فئة الكهول) وهذا يرجع سببه إلى حاجة المؤسسة إلى فئتان متنوعتان تتميز بالكفاءة والمهارة في العمل إلى جانب فئات تتميز بالنشاط والحيوية داخل هذه المؤسسة بالإضافة الى ذلك يكون فيها الفرد قادر على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة وهذا التنوع يعتبر عامل إيجابي لفهم نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة.

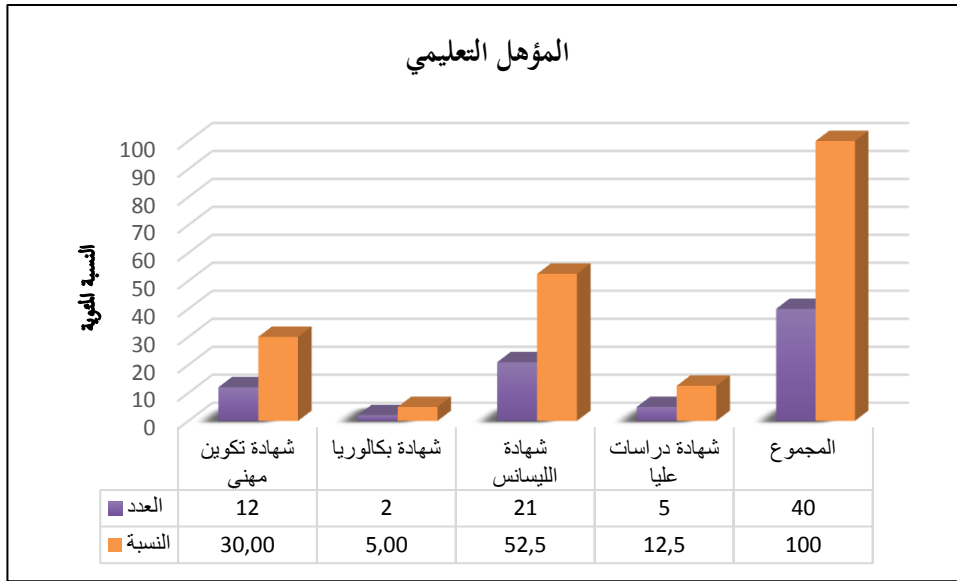
الشكل رقم (03): الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



يبين الشكل (3): توزيع المفردات حسب الحالة الاجتماعية حيث نجد اعلى نسبة حازت عليها فئة متزوج ثم مثلت نسبة 52% في مقابل فئة اعزب سجلت 32.5%. 5% ثم سجلت فئة مطلق نسبة 10% وفي الاخير سجلت فئة أرمل بنسبة 5%.

نستنتج من خلال الشكل (3) أنه نظرا لأغلبية العمال من فئة المتزوجين يرجع لاستقرارهم الاجتماعي مما يؤديون اعمالهم بكل تفاني ويكون أكثر تركيز في عملهم بينما فئة العزاب فقد يرجع إلى حاجة المؤسسة إلى هذه الفئة من اجل تخصيص الوقت اللازم والكافي للعمل وعدم الانشغال بأمر خارجة عن نطاق العمل.

الشكل رقم (04): الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

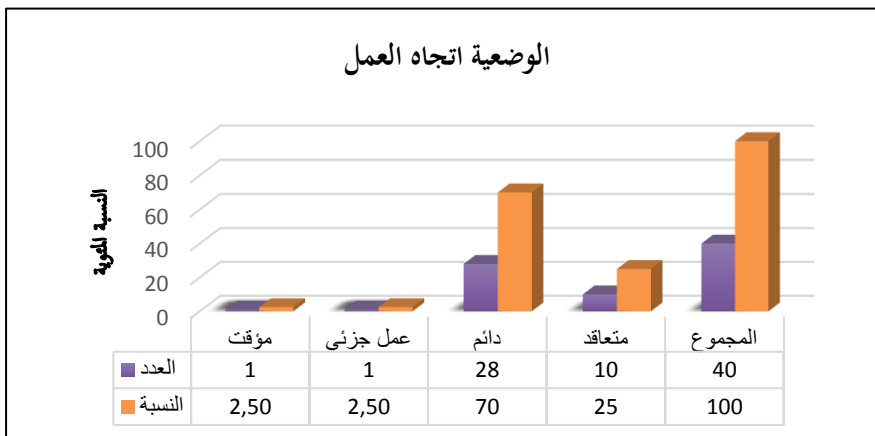


فيما يتعلق بتوزيع العاملين حسب المؤهل العلمي نلاحظ من خلال الشكل (04) أن نسبة العاملين الحاصلين على مستوى تعليمي جامعي احتلت المرتبة الاولى حيث بلغت " 52.50 % " تلتها نسبة العاملين الحاصلين على شهادة التكوين المهني بنسبة قدرها 30% أما نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 12.50 % تليها نسبة العاملين بشهادة البكالوريا بنسبة 5% وهي اقل نسبة في المؤهل العلمي.

ويرجع سبب توظيف المؤسسة لأصحاب الشهادة الجامعية لطبيعة العمل الإداري الخاص بها والذي يحتاج لذوي الشهادات الأكاديمية في تسيير أمور المؤسسة.

وتفيد درجة تعلم الأفراد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية للفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تحقيق اهداف المؤسسة وتقديم صورة جيدة للمؤسسة أمام نظيراتها.

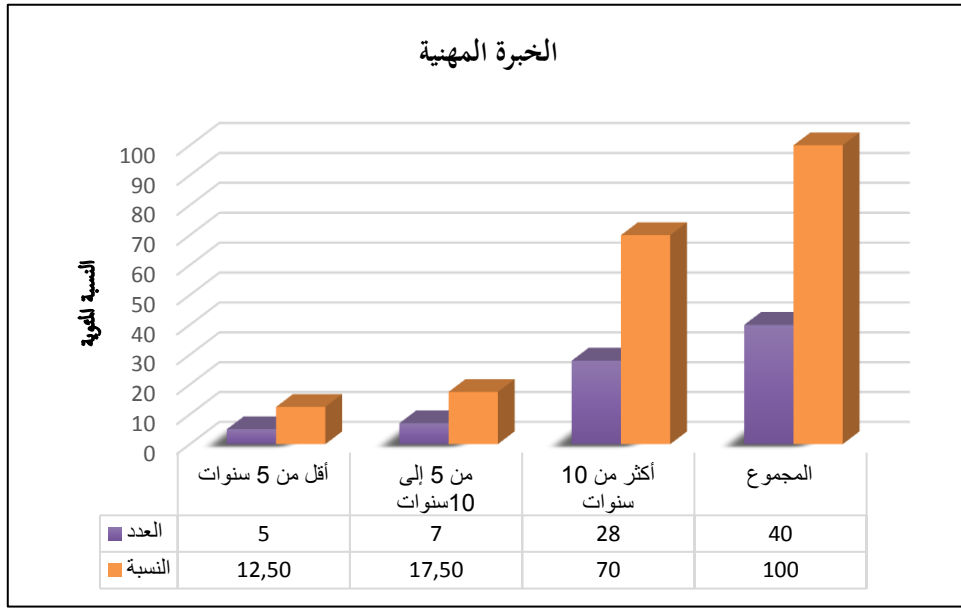
الشكل رقم (05): الرسم التوضيحي للتوزيع العينة حسب الوضعية اتجاه العمل



فيما يخص الوضعية اتجاه العمل نجد من الشكل (5) ان أكثر نسبة للعمال دائمين حيث بلغت بـ70% تليها نسبة العمال المتعاقدون حيث بلغت بنسبة 25% ثم تأتي في المرتبة الثالثة العمال ذات عمل مؤقت وعمل جزئي بنسبة متساوية قدرت كل منها بـ2.5% .

وقد يرجع هذا إلى سياسة المؤسسة في التوظيف بشكل دائم دون التعامل مع العقود أو بدوام جزئي أو مؤقت.

الشكل رقم (06): الرسم التوضيحي لتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية



من بيانات الشكل (6) نلاحظ ان 70% من مفردات العينة أي 28 فرد تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة 10 سنوات وهذا ما يدل على استقرار في حركة العمل بالمؤسسة مما ينتج عنه دراية واضحة عن أساليب ومنهجية العمل وكذلك قد يتوفر رصيد معتبر من المهارة والخبرة لدى الافراد في أداء أعمالهم ثم تليها نسبة 17.5% ذوي خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 12.5% ذوي خبرة مهنية أقل من 5%.

الجدول رقم (2): البيانات المتعلقة بالقيادة الإدارية فيتمتية القيم التنظيمية قيم الاحترام بين الموظفين والثقة

رقم السؤال	رقم المحور	السؤال	الاستجابات											
			لاوافقشدة		لاوافق		محايد		أوافق		أوافقشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Q7	المحور الثاني	يتم تبادل التحية بين جميع الموظفين والمشرفين بلطف كل يوم	-	-	5	12,5	-	-	-	-	30	75	5	12,5
Q8		يتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع جميع الموظفين	3	7,5	8	20,0	-	-	27	67,5	2	5		
Q9		يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة	1	2,5	12	30	3	7,5	22	67,5	2	5		
Q10		توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	2	5,0	13	32,5	4	10	20	55	1	5		
Q11		توجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض	3	7,5	11	27,5	5	10	19	47,5	2	5		

5	2	47,5	19	15	6	32,5	13	-	-	يتم وضع أهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين	Q12
10	4	42,5	17	7,5	3	32,5	13	7,5	3	العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيدة جدا	Q13
5	2	65,0	26	10	4	17,5	7	2,5	1	يسود جو من الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة	Q14
7,5	3	62,5	25	12,5	5	12,5	5	5,0	2	الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية	Q15
5	2	65,0	26	7,5	4	17,5	7	2,5	1	يفوض الرئيس المسؤولية بالكاملاً لآخرين لأنها تعتبر جانباً آخر من الثقة بهم	Q16

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

7. من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن 87,5 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن هناك تبادل التحية بين جميع الموظفين و الرؤساء بلطف كل يوم و قد توزعت هذه النسبة بين 75% بعدا 30 موظف موافق و 12,5% بمعدل 3 موظفين موافقين بشدة و هذا يدل على ان الموظفين يسود فيما بينهما نوع من المحبة و الاحترام داخل المؤسسة و هذا الأمر يؤكد على وجود تبادل و تفاعل تقابلي وجهها لوجه بين الموظفين ، و الموظف يكون داخل جماعته يشترك في عدة عمليات التبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته و احترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي و مكانته الاجتماعية هذا الأمر يولد مجموعته من الغايات منها السمعة و الاعتبار و الاحترام و هذا الأمر يعتبر بدوره مكافأة اجتماعية للموظف 1.

8. كما نلاحظ أن 12,5% بمعدل 5 موظفين غير المنافقين . 8- من خلال استقراء بيانات الجدو أعلاه يتضح لنا ان نسبة 72,5% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على ان الرئيس يتعامل بنوع من المساواة مع جميع الموظفين م قد توزعت النسبة بين 67,5% بمعدل 27 موظف موافق و 5% بمعدل 2 موظفين موافقين بشدة 9. كما نلاحظ أن نسبة 72,5% من أفراد مجتمع الدراسات يوافقون على ان أخطاء الموظفين يتم تصحيحها دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة و قد توزعت النسبة بين 67,5% بمعدل 22 موظف موافق و 5% بمعدل 2 من الموظفين موافق بشدة و هذا ما نفس له باهتمام الرؤساء بالموظفين خاصة من الجانب المعنوي و اهتمامها بمشاعرهم و أدراك إمكانياتها في تصحيح الاخطاء و قبولها بكل إيجابية كما نجد نسبة 32,5% غير موافقين موزعين بين 30% بمعدل 12 موظف غير موافق 2,5% بمعدل 1 موظف واحد فقط أيضا غير موافق بشدة.

10. نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 60% من أفراد مجتمع العينة يؤكد على أنه هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظف يتفادى و يكذب في العمل من أجل الوصول بالمؤسسة إلى أعلى درجات التقدم مما يصبح على الإدارة تقديم ما هو أفضل للموظف و وحوله جميع الصلاحيات سيرورة العمل و كلما زادة الثقة بين الطرفين كلما زاد الاستقرار الوظيفي :و بالتالي زاد رغبة الموظف بخدمة عمله أكثر. و هذا بدوره يؤدي إلى تعزيز العلاقات

الاجتماعية و الإنسانية داخل المؤسسة . و بالتالي شعور العامل بالانتماء لها . فحين نجد أن نسبة 32,5% بمعدل 13 غير موافقين و نسبة 5% بمعدل 2 من الموظفين غير موافقين بشدة قد يرجع سبب ذلك بعض الرؤساء يجد صعوبة في توظيف الموظفين للقيام ببعض المهام بشكل مستقل حيث قد نجدهم يدققون في كل كبيرة و صغيرة و يديرون الموظفين بشكل دقيق و مفصل مما يؤدي إلى الحد من استقلالية الموظفين و بدوره يعرقل بشكل كبير إبداعهم و مستوياتهم . و يؤدي بدوره إلى عدم الثقة في الإدارة

11. من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 52,5% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه هناك ثقة متبادلة بين الموظفين حيث قدرت نسبة 47,5% بمعدل 19 من الموظفين بالموافق و نسبته 5% بمعدل 2 بموافق شدة و هذا ما يؤكد على أنه هناك صداقة و علاقات مع زملاء العمل من أجل التعاون و ذلك من أجل تفعيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية، أما إذا عارضوا الإدارة هذه الصداقة و التفاعلات بين العمال فإن ذلك سيؤدي إلى إشاعة جو عدم الثقة و الكبت و الروتين في بيئة العمل و منه ينعكس سلبي على تشكيل ثقافة المنظمة.

12. نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 52,5% من مجتمع قد وافقوا على أن أهداف العمل يتم وضعها بالاشتراك مع الموظفين موزعة بنسبة 47,5% بمعدل 19 موظف بمواقفهم و نسبة 5% بمعدل 2 من الموظفين . بموافقين بشدة و هذا ما يدل على ان المؤسسة تفتح مجال الموظفين بالمشاركة مع الرؤساء في وضع أهداف العمل، و قد يكون هذا المجال شبه شكلي من اجل رفع الروح المعنوية فقط للعمال لأن طبيعة العمل في هذه المؤسسة تتطلب تطبيق القوانين الرسمية كونها إدارة عمومية و لا تستطيع الخروج عن النطاق الغير رسمي خاصة فيما يخص بأمور العمل . كما نلاحظ و بنسبة 32,5% بمعدل 13 موظف بغير موافقين.

13. فيما يخص العلاقة بين العمال القدامى و العمال الجدد و نسبة 52,5% أجمعوا على ان العلاقة جيدة جدا و هذا يدل على قيمة العلاقة المتبادلة بين الطرفين و يدل كذلك على وجود علاقات إنسانية و إجتماعية و فهم متبادل بين العاملين و هذا ما تؤكد عليه مدرسة العلاقات الإنسانية الطرفين اتجاه بعضهما مما يقضي إلى خلق حوض التفاهم المتبادل 1 .

14. نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من المجتمع الدراسة على أن هناك احترام بين الموظفين و الرئيس داخل المنظمة حيث بلغت نسبة 65% بمعدل 26 موظف موافقين و نسبة 5% بمعدل 2 من الموظفين بموافقين بشدة . في حيث نجد نسبة 17,5% من الموظفين غير موافقين و 2,5% غير موافقين بشدة . و قد يكون هذا يسبب وجود منافسة الاثبات الذات و غيره و عدم تفاهم بين الرئيس و الموظفين.

15. من خلال البيانات اعلاه: نجد أن نسبة 70% من مجتمع عينة 1 أجمعوا على ان الثقافة السائدة في المنظمة تساعد في تدعيم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية . موزعين كالتالي نسبة 62,5% و بمعدل 25 موظف بموافقين و بنسبة 7,5% بمعدل 3 موظفين بموافقين بشدة . في حيث نجد و بنسبة 12,5% بمعدل فغير موافقين و 5% بمعدل 2 غير موافقين و بشدة.

16. نلاحظ و من خلال الجدول اعلاه و بنسبة 70% من المجتمع العينة قد وافقوا على ان الرئيس يفوض المسؤولية بالكامل للأخرين لأنها تعتبر جانب اخر من الثقة بهم موزعين كالتالي 65% و بمعدل 26 موظف بموافقين و نسبة 5% بمعدل 2 من الموظفين موافقين و بشدة . و هذا ما يؤكد لنا ان الرئيس يثق فيه موظفيه و هذا ما يبين لنا ان الموظفين يؤدون عملهم على أكمل وجه . فحين نجد و بنسبة 17,5% بمعدل 7 موظفين و نسبة 2,5% بمعدل موظف واحد . غير موافقين و بشدة.

الجدول رقم (3): البيانات تتعلق بالقيادة الإدارية في خلق المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة

رقم المسحور	رقم السؤال	السؤال										
		الاستجابات										
		لاوافقشدة		لاوافق		محايد		أوافق		أوافقشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	Q17	2	5	8	20	1	2,5	27	67,5	2	5	توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين
	Q18	5	12,5	14	35	-	-	18	45	3	7,5	يوفر الرئيس أثناء العمل جو ملائم، حيث يحس العمال بالانتماء لهم أسرة واحدة (أسرة العمل)
	Q19	4	10	14	35	-	-	20	50	2	5	يسود جو التعاون والأخوة بين العمال
	Q20	3	7,5	16	40	-	-	20	50	1	2,5	يشعر العمال بالانتماء إلى المنظمة
	Q21	3	7,5	15	37,5	1	2,5	19	47,5	2	5	يسعر رئيسك في العمل لخلق جو مناوئ انسجام والتعاون مع الآخرين
	Q22	2	5	17	42,5	1	2,5	20	50	-	-	يتمتع الموظف بحرية تامة في وظيفته
	Q23	3	7,5	10	25	-	-	23	57,5	4	10	يشعر الموظف بحس العمل مع الزملاء في العمل في هذه المؤسسة
	Q24	3	7,5	11	27,5	-	-	24	60	2	5	نوع العلاقة التي تربطك برئيسك جيد جدا
	Q25	5	12,5	7	17,5	3	7,5	24	60	1	2,5	بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة للمؤسسة
	Q26	2	5	14	35	1	2,5	21	52,5	2	5	وسائل العمل في هذه المؤسسة آمنة ومتوفرة
	Q27	1	2,5	8	20	2	5	27	67,5	2	5	يعمل الموظف في بيئة عمل مناسبة من حيث التكيف الحار
	Q28	3	7,5	11	27,5	11	-	13	32,5	2	5	تشجع الإدارة العامل على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيانات وخرجت برنامج SPSS.

17. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك نسبة 72.5% من مجتمع الدراسة قد وافقوا على ان هناك علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين حيث بلغت نسبة 67.5% بمعدل 27 موظف واقفين و بنسبة 5% بمعدل 2 موظف موافقين و بشدة وهذا ما يدل على ان العلاقة تتميز بالصدقة وذلك قد يكون راجع سببه إلى تواضع الرئيس مع

موظفيه وهذه الصفة تعتبر من صفات القائد الإداري الانسانية وعند التحلي بها تستعمل للرئيس في التعامل والتواصل فيما امور العمل وكذلك تولد نوع من المناخ تنظيمي إيجابي حيث تساعد هذا الامر على تسهيل وتسيير العمل الإداري فهذه الصفة التي يتجلى بها المدير تجعل الموظف يشعر ان بمهامه ليست أقل شأن من مهام من هو أعلى منه وأن الرئيس ليس أكثر شأن منه في حين نجد ان نسبة 20% من الموظفين غير موافقين ونسبة 5% غير موافقين بشدة بينما نسبة 2.5% بمحايد .

18. من خلال اجدول أعلاه نلاحظ نسبة 52.5 % من مجتمع الدراسة موافقين على ان الرئيس يوفر جو ملائم للعمال حيث يشعر العمال بانتمائهم لأسرة واحدة وهذا ما يبين لنا ان الرئيس يعمل ويحاول أن يخلق جو مناسب للعمال وبالتالي بين لنا اهتمامه للعمال خاصة في حين الجاتب المعنوي فيما يخص حالتهم النفسية والاجتماعية من اجل تسيير العمل ونسبة 35 % من العمال غير موافقين ونسبة 12.5% غير موافقين بشدة .

19. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 55% من مجتمع الدراسة قد وافقوا على أن هناك جو من التعاون والاحوة بين العمال موزعين بنسبة 50 % بموافقين ونسبة 5% غير موافقين بشدة. في حين نجد ان 35% غير موافقين ونسبة 10% غير موافقين بشدة.

20. من خلال البيانات اعلاه نجد ان نسبة 52.5% أجمعوا على أن العمال يشعرون بالانتماء إلى المنظمة موزعين بنسبة 50% بمعدل 20 موظف بينما نسبة 40% من العمال وبمعدل 16موظف غير موافق ونسبة 7.5% وبمعدل 3 عمال غير موافقين بشدة.

21. من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان هناك ونسبة 62.5 % من مجتمع العينة قد وافقوا على ان الرئيس يسعى إلى خلق جو من الانسجام والتعاون مع الآخرين موزعين بنسبة 47.5% بموافقين ونسبة 5% موافقين بشدة .

وقد يرجع هذا إلى ان الرئيس يحاول التأثير في الموظفين من خلال دعوتهم بالتحلي بالمثل العليا والقيم الاخلاقية وذلك من اجل تحقيق انسجام وتعاون بين الموظفين ومن أجل ان يكون جو العمل يمتاز بالألفة والمودة بين العاملين، وحين نجد نسبة 37.5 % من الموظفين غير موافقين و 7.5% غير موافقين بشدة في حين 2.5 % محايد.

22. نلاحظ من الجدول أعلاه ونسبة 50% من الموظفين قد وافقوا على أن الموظف يتمتع بحرية تامة في وظيفته ونسبة 47. 5 % من مجتمع العينة غير موافقين وقد يرجع هذا لسبب أن هناك ضعف في درجة

الاستقلالية في إدارة المهام وهذا ما بين لنا أن المؤسسة تعتمد على انتهاجها لسياسة رسمية التي تعتمد على العقلانية ، عن طريق وضع قواعد ولوائح وتعليمات محددة مسبقا بمعنى كل موظف يعلم ما يجب القيام به في حين نجد ونسبة 2.5 % محايدين.

23. من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان هناك نسبة 67.5% من مجتمع الدراسة موافقين وموافقين بشدة على ان الموظف يشعر بحسن التعامل مع زملائه في العمل في هذه المؤسسة وهذا ما يفسر لنا ان التعامل القائم بين الموظفين تفاعل ايجابي فالموظفون يدخلون في علاقات تفاعلية حيث يتعلموا أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها الآخر منهم ومن ثم فهم يراعون ان يكون سلوكهم مطابقا لنمط السلوك الذي يحدث داخل المنظمة التي خلقوها وهم أيضا يعلمون ان الآخرين لديهم نفس التوقعات ومن هنا فإن انماط العلاقة بين الموظفين تشكل بيئة اجتماعية تتميز بحسن التعامل نتيجة التوقعات المتبادلة<sup>1</sup>.

في حين نجد أن نسبة 25% من الموظفين غير موافقين ونسبة 7.5 % غير موافقين بشدة.

24. نلاحظ من خال الجدول اعلاه أن هناك 65% من افراد المجتمع قد وافقوا على أن العلاقة التي تربطهم برئيسهم جيدة جدا موزعين بنسبة 60% بموافق و5% بموافق بشدة في حين نجد ونسبة 27.5% من الموظفين غير موافقين وبشدة وهذا ما بين ان العاقبة تسودها المحبة والتقدير لكلا الطرفين هذه العلاقة تكون محقق للتكامل الادوار والوظائف كما يشعر العمال براحة البال بالراحة والطمأنينة .

25. نلاحظ في الجدول أعلاه ان هناك نسبة 62.5% من مجتمع العينة قد وافقوا على ان بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة موزعين بنسب متفاوتة حيث قدرت نسبة 60% من الموظفين بموافقين ونسبة 2.5 % بموافقين بشدة وهذا ما يبين لنا ان المؤسسة تهتم بالموظف من حيث العامل الفيزيقي لان ظروف العمل تؤثر بشكل مباشر على اداء العامل لما يشعره من راحة او عدم الراحة اثناء العمل في حين نجد نسبة 17.5 غير موافقين ونسبة 12.5% غير موافقين وبشدة ونسبة 7.5 بمحايد.

26. نلاحظ كذلك من خلال الجدول ان نسبة 62.5 % من مجتمع الدراسة قد وافقوا ان المؤسسة تمتلك وسائل العمل آمنة ومتوفرة حيث بلغت نسبة 52.5% بموافقين و5% بموافقين بشدة وقد يكون هذا راجع إلى ان المؤسسة في الدراسة هي مؤسسة عمومية وبالتالي يلزم على الحكومة ان توفر هذه الوسائل من اجل السير في

<sup>1</sup> خالد حامد، مدخل الى علم الاجتماع ، دار الجسور ، ط3، الجزائر ، 2008 ، ص125.



العمل في حين أننا نجد نسبة 35% من العمال غير موافقين و5% غير موافقين وبشدة أما نسبة 2.5% كانوا محايدين.

27. نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 72.5% قد وافقوا على ظان الموظف يعمل في بيئة عمل مناسبة من حيث التكيف الحراري موزعين بنسبة 67.5% بموافقين و5% بموافقين بشدة ونسبة 20% بغير موافقين و2.5% بغير موافقين بشدة اما 5% فكانوا محايدين.

28. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 37.5% من مجتمع الدراسة قد وافقوا على أن الإدارة تشجع العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المؤسسة وهذا ما يؤكد على ان الرئيس يحترم شخصيات العاملين ويلبي مطالبهم ويحترم الدور الذي يقومون به في المشاركة الفعلية في أنشطة المشاركة مما يجعل المتعاملين متعاونين في بذل الجهد وزيادة قدرتهم على العطاء والانجاز إلا ان هذا قد يكون مقتصر فقط بأمر سطحية كالمشاركة في الاحتفالات الوطنية والندوات والملتقيات وليس فيما يخص جانب العمل الإداري القانوني.

الجدول رقم (4): البيانات المتعلقة بقيادة الإدارة في تنمية وتشجيع على الابتكار والابداع في المؤسسة

رقم المسحور	رقم السؤال	السؤال	الاستجابات									
			لاوافقشدة		أوافق		محايد		لاوافق		أوافقشدة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	Q29	يشجع الرئيس الموظف على الاداء باقتراحاتهم بخصوص ظروف العمل	9	22,5	17	42,5	-	-	13	32,5	1	2,5
	Q30	يصغار الرئيس للموظف اذا كانت لديهم أفكار حول كيفية أداء العمل بطريقة أفضل	7	17,5	19	47,5	-	-	13	32,5	1	2,5
	Q31	يتم إنشاء شخصيات مقبل رئيسك عندما تؤدى عملاً متقناً	8	20	15	37,5	-	-	17	42,5	-	-
	Q32	يشارك مختلف الموظف في وضع اجراءات المؤسسة	9	22,5	20	50	1	2,5	10	25	-	-
	Q33	يحس الموظفون الراحة وهم يبدون آرائهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين	8	20	21	52,5	-	-	11	27,5	-	-
	Q34	عندما يتعامل الرئيس مع الموظف، يأخذ بعين الاعتبار خبرات المهنة	8	20	16	40	-	-	16	40	-	-
	Q35	يشجع الرئيس على تطوير مهارات الموظفين	8	20	18	45	1	2,5	12	30	1	2,5
	Q36	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسب لتطوير وتنمية الابداع	10	25	18	45	-	-	11	27,5	1	2,5
	Q37	يسعد الرئيس الخلق في محاولة من خلال التشجيع على ابتكار اتوا لافترحات	9	22,5	21	52,5	-	-	10	25,5	-	-
	Q38	توفر المنظمة المناخ المناسب لتحقيق الابداع والابتكار	12	30	19	47,5	-	-	9	22,5	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS.

29. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 65% من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على ان تشجيع الرئيس للموظفين على الأداء باقتراحاتهم بخصوص ظروف العمل موزعين بنسبة 42.5% من الموظفين بغير موافقين و 22.5% بغير موافقين وبشدة فعدم الاخذ بعين الاعتبار لاقتراحات العمال وعدم تشجيعهم والحث عليها هذا يبين عدم وجود ثقافة السعي نحو الابداع والتميز لدى المسؤولين ومن خلال رفض الافكار والابداعات وعدم استعدادهم لإحداث التغيير وقد يرجع هذا الى تدرج هرمي في السلطة التي تكون في شكل من الاعلى الى الاسفل وذلك بما يتضمن التحديد الواضح للسلطة الممنوحة لكل مركز وظيفي في حين نجد ونسبة 32.5% موافقين حول التشجيع على الادلاء بالاقتراحات وهذا قد يرجع الى نوع العلاقة بينهم وبين الرئيس و 2.5% موافقين وبشدة.

30. من خلا الجدول اعلاه نلاحظ نسبة 65% غير موافقين على ان الرئيس يصغي للموظفين إذا كانت لديهم أفكار حول كيفية أداء العمل بطريقة افضل فعدم الإصغاء قد يكون ناتج من اعتقاد هؤلاء المسؤولين أن العمال ليسوا اهلا لان يقدموا أفكار لكيفية اداء العمل من شأنها ان تحقق نتائج مرضية وتحقق النجاح للمؤسسة . في حين نجد 32.5% قد وافقوا على ان الرئيس يصغي الى الموظفين إذا كانت لديهم افكار حول العمل ونسبة 2.5% موافقين وبشدة .

31. من خلال اجدول اعلاه نلاحظ وأن نسبة 57.5% من مجتمع الدراسة غير موافقين على ان الرئيس يقوم بالثناء الشخصي على الموظف اثناء إتقان العمل وهذا قد يرجع الى عدم اهتمامهم بالعمال المتقنين لعملهم والتميزين واعتبارهم مستخدمين يمكن استبدالهم او الاستغناء عنهم في اي وقت الذي نجدوا فيه أن المصدر الاساسي للإبداع والتميز هو المورد البشري.

32. نلاحظ ومن الجدول اعلاه ان ونسبة 72.5% من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين حول ان الموظفين يشاركون في وضع برامج واهداف المؤسسة موزعين بنسبة 50% بغير موافقين و 22.5% بغير موافقين وبشدة مما قد يؤدي هذا الامر إلى إضعاف حماسهم واخلاصهم في العمل وفي تحقيق اهداف المؤسسة في حين نجد ونسبة 25% موافقين هو مشاركتهم في وضع الاهداف و 2.5% قد كانوا محايدين.

33. نلاحظ مكن خلال الجدول ان هناك نسبة 72.5% من افراد الدراسة غير موافقين وبشدة حول احساس الموظفين بالراحة وهم يبدون آراءهم عند المناقشة في العمل موزعي بنسبة 2.5% بمعدل 20 موظف بغير موافقين و 20% بمعدل 8 موظفين بغير موافقين و بشدة في حين نجد 27.5% موافقين.

34. نلاحظ من خلال الجدول ان هناك نسبة 60% من افراد العينة غير موافقين حول الاخذ بعين الاعتبار للخبرات المهنية عند تعامل الرئيس مع الموظفين موزعين بنسبة 40% من الموظفين غير موافقين و 20% بغير موافقين بشدة وهذا سببه خوف الرئيس من تقلد منصبه خاصة روح المنافسة التي تكون في العمل ومحاولة الحصول على المناصب القيادية الاعلى درجة لهذا نجد ان الرئيس قد يحاول نفي أو محاولة استنكار فترات الموظفين الذين تحت إمرته في البروز امام القيادات العليا او الاعلى منه حيث قد نجد العلاقة تتسم بالمنافسة على الترقية والحصول على اعلى الدرجات في حين نجد 40% قد اجابوا بموافقين.

35. نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 65 من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على ان الرئيس يشجع على تطوير مهارات الموظفين وقد يرجع الى الدور الفني والتقني للرئيس الغير متخصص والذي لا يدرك متطلبات وحاجيات تطوير وتكوين وان هدفه الرئيسي يمكن ان يكون في تطبيق البرنامج (المدة الزمنية ومحتوى البرنامج).

بدون مراعاة استيعاب المتكون اضافة الى انهم لا يأخذون بعين الاعتبار لطموحات الموظف فعملية التطوير لمهارات الموظف يجب التهيئة لها من طرف اهل الخبرة والتخصص وكلما كان تحديد احتياجات التكوين مضبوطة واستعداد وتهيئة الموظفين لعملية التطوير والتكوين ويلقنا المكون ذو خبرة بمنهجية دقيقة ومعقدة كلما كان التطوير والتكوين ناجحا وذلك باكتساب مهارات جديدة وقدرات مميزة تحثهم على روح الابداع وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة في حين نجد نسبة 30% من الموظفين موافقين و 2.5 بموافقين وبشدة بينما 2.5% كانوا محايدين.

36. نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان هناك نسبة 70% من افراد المجتمع غير موافقين على ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة متباين لتطوير وتنمية الابداع وهذا راجع الى ان الهيكل التنظيمي يتميز بمركزية السلطة مما ترفض هذه السلطة تطوير وتنمية الابداع وتقوم فقط بتطبيق الاوامر وترفض تنمية المورد البشري والسماح له بالإبداع وبالتالي تقوم مما ينتج عنه استخدام واستغلال الطاقات والقدرات البشرية في كل مستويات داخل المؤسسة مما قد يؤدي هذا الى خلق جو صراعي ونزاعي قد تتميز به ثقافة المؤسسة ويؤدي كذلك الى الفشل في تحقيق الاهداف بسبب غياب الاستغلال الامثل للكفاءات وانعدام فرص لطرح الاقتراحات او رفض البدائل المقترحة. لحلول التي عجزت لتحقيق الاهداف في حين نجد ان نسبة 27.5% من الموظفين موافقين و 2.5% بموافقين بشدة.

37. من خلا لجدول نرى أن هناك 75% من أفراد الدراسة غير موافقين حول سعي الرئيس الى خلق قيم جديدة من خلال التشجيع على الابتكارات والاقتراحات موزعين بنسبة 52.5% بغير موافقين و 22.5% بغير موافقين بشدة وقد يرجع هذا إلى عدم تخصيص الوقت الكافي لتبادل الأفكار وعدم التأكيد على اهمية الابتكار وكذلك قد يرجع إلى خوف الرئيس الوقوع في الخطأ والفشل أو التقيد بالعادات والسير على نمط السابقين دون تفكير وابتكار ما هو جديد والشك بالجانب الابداعي للموظفين والنظرة السلبية إلى الابداع و الابتكار، فحين نجد أن نسبة 25.5% قد وافقوا على ان الرئيس يسعى لخلق قيم جديدة من خلال التشجيع على الابتكار.

38. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 77.5% من أفراد عينة الدراسة موزعين بنسب 47.5% بمعدل 19 موظف بغير موافقين ونسبة 30% بمعدل 12 موظف بغير موافقين وبشدة ونسبة 22.5% بمعدل 9 موظفين موافقين حول أن المنظمة توفر مناخ ملائم لتحقيق الإبداع والابتكار.

#### معامل الارتباط:

هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين  $X$ ،  $Y$  ويرمز بالرمز  $r$  و يحقق معامل الارتباط الخطي المتباين  $-1 < r < 1$  أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين  $-1$  و  $+1$  و تدل قيمته على درجة العلاقات بين المتغيرين أو المتغيرات موضوع الدراسات من حيث أنها قوية،متوسطة،أو ضعيفة و أما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة هل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة بين المتغيرين،حيث أنه إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للواحد صحيح فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط عكس يا تاما، إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للصفر  $r=0$ : فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين.

قد تكون حالات معامل الارتباط - :

- طردية ضعيفة عندما يكون  $0.5 < r < 0$
- طردية متوسطة عندما يكون  $0.75 < r < 0.5$
- طردية قوية عندما يكون  $1 < r < 0.75$
- عكسية ضعيفة عندما تكون  $0 < r < -0.5$
- عكسية متوسطة عندما تكون  $-0.5 < r < 0.75$
- عكسية قوة عندما تكون  $-1 < r < 0.75$

الجدول رقم (5): العلاقة الارتباطية بين بيانات القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية للاحترام والثقة وبين المتغيرات الديموغرافية

sig	sig	sig	sig	Sig	sig		
الخبرة المهنية	الوضعية اتجاه العمل	المؤهل التعليمي	الحالة الاجتماعي	العمر	الجنس		
0,434	0,01	0,38	0,082	0,291	0,432	يتم تبادل التحية بين جميع الموظفين والمشرفين بلطف كل يوم	Q7
0,519	0,226	0,585	0,105	0,1	0,936	يتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع جميع الموظفين	Q8
0,539	0,040	0,701	0,504	0,820	0,299	يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة	Q9
0,220	0,123	0,356	0,413	0,975	0,801	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	Q10
0,280	0,823	0,136	0,450	0,117	0,632	توجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض	Q11
0,779	0,152	0,623	0,166	0,543	0,583	يتم وضع أهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين	Q12
0,415	0,123	0,917	0,967	0,436	0,178	العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيدة جدا	Q13
0,799	0,707	0,871	0,471	0,158	0,208	يسود جو من الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة	Q14
0,327	0,049	0,934	0,389	0,717	0,585	الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية	Q15
0,302	0,040	0,701	0,504	0,820	0,872	يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل لآخرين لأنها تعتبر جانباً خرمنا الثقة بهم	Q16

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علنتائج تحليل الاستبيان وخرجت برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول انه توجد علاقة ارتباطية طردية بين بيانات القيادة الادارية في تنمية القيم التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية متمثلة في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الوضعية اتجاه العمل، الخبرة المهنية) ويتضح ذلك من خلال :

- متغير الجنس: والعبرة يتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع جميع الموظفين وفي يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل للآخرين لأنها تعتبر جانب آخر من الثقة بهم وكذلك توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين تتميز بعلاقة طردية قوية، ويأتي بعدها العلاقة التي لها علاقة طردية متوسطة متمثل في يتم وضع اهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين، والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية الغير رسمية، وفي يتم وضع اهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين اما العبارات المتبقية فالعلاقة بينها وبين متغير الجنس هي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة.
- متغير العمر: نلاحظ من الجدول ان هناك علاقة طردية قوية في العبارات توجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين، ويتم تصحيح اخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في اداء المهمة وفي يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل للآخرين لأنها تعتبر جانب آخر من الثقة بهم ، وكذلك في ان الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية لتأتي بعدها العبارات التي لها علاقة طردية

متوسطة والمتمثلة في عبارة ، يتم وضع اهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين، اما العبارات المتبقية فالعلاقة فيما بينها وبين متغير السن هي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة.

● متغير الحالة الاجتماعية: نلاحظ من الجدول ان هناك علاقة ارتباطية طردية قوية في عبارة العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيد جدا ,لتاتي بعدها العبارات التي لها علاقة طردية متوسطة والمتمثلة في عبارة يتم تصحيح اخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في اداء المهمة وفي يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل للأخرين لأنها تعتبر جانب اخر من الثقة بهم .اما بقية العبارات فالعلاقة فيما بينها وبين متغير الحالة الاجتماعية هي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة

● متغير المؤهل العلمي: من خلال الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ارتباطية طردية قوية في العبارات التالية الثقافة التنظيمية في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية الغير الرسمية وكذلك في العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيد جدا ,وفي عبارة يسود جو الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة وفي يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل للأخرين لأنها تعتبر جانب اخر من الثقة بهم وفي يتم تصحيح اخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في اداء المهمة .لتاتي بعدها العبارات التي لها علاقة ارتباطية طردية متوسطة والمتمثلة في العبارتين يتم وضع اهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين وتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع جميع الموظفين اما بقية العبارات فالعلاقة بينها وبين متغير المؤهل العلمي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة

● متغير الوضعية اتجاه العمل: نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين متغير الوضعية اتجاه العمل والعبارات التالية توجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض وعبارة يسود جو الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة .لتاتي بعدها العبارات التي لها علاقة ارتباطية طردية ضعيفة مع متغير الوضعية اتجاه العمل

● متغير الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغير الخبرة المهنية والعبارتين يسود جو من الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة ,وفي يتم وضع اهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين لتاتي بعدها العبارات التي لها علاقة ارتباطية طردية متوسطة المتمثلة في يتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع جميع الموظفين، وفي يتم تصحيح اخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أدا مهامهم لتأتي بقية العبارات في علاقة ارتباطية طردية ضعيفة مع متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(6): يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات القيادة الادارية الناجحة في خلق مناخ تنظيمي الملائم والمتغيرات الديموغرافية.

sig	sig	sig	sig	Sig	sig	
الخبرة المهنية	الوضعية اتجاه العمل	المؤهل التعليمي	الحالة الاجتماعي	العمر	الجنس	
0,402	0,863	0,147	0,756	0,623	0,796	توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين
0,863	0,299	0,644	0,534	1	0,157	يوفر الرئيس اثناء العمل جو ملائم، حيث يحس العمال بانتمائهم لاسرة واحدة (أسرة العمل)
0,697	0,055	0,899	0,202	0,641	0,461	يسود جو التعاون والاحوة بين العمال
0,337	0,248	1	0,299	0,357	0,756	يشعر العمال بالانتماء الى المنظمة
0,554	0,551	0,61	0,525	0,628	0,647	يسعر رئيسك كالمخلوق منا الانسجام والتعاون مع الآخرين
0,906	0,592	0,834	0,835	0,887	0,275	يتمتع الموظف بحرية تامة في وظيفته
0,39	0,229	0,792	0,304	0,89	0,498	يشعر الموظف بحس التعامل مع الزملاء في العمل في هذه المؤسسة
0,95	0,348	0,288	0,424	0,142	0,698	نوع العلاقة التي تربطك برئيسك جيد احدا
0,324	0,746	0,502	0,508	0,621	0,939	بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة للمؤسسة
0,841	0,375	0,406	0,467	0,635	0,173	وسائل العمل في هذه المؤسسة آمنة ومتوفرة
0,254	0,112	0,085	0,623	0,799	0,513	يعمل الموظف في بيئة عمل مناسبة من حيث التكيف الحراري
0,09	0,209	0,577	0,453	0,316	0,172	تشجع الادارة العامل على المشاركة الفعلية في جميع انشطة المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

- نلاحظ من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين البيانات القيادية الادارية في خلق مناخ تنظيمي وبين المتغيرات الديموغرافية ( الجنس العمر، مؤهل علمي الحالة الاجتماعية ، الوضعية اتجاه العمل، الخبرة المهنية) .
- متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغير الجنس والعبارات التالية بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة للمؤسسة وفي يشعر العمال بالانتماء الى المنظمة ,توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين ,اما العلاقة الارتباطية الطردية المتوسطة فتكون عباراتها كالتالي :نوع العلاقة التي تربطك برئيسك جيدة جدا وفي يسعى رئيسك الى خلق جو من الانسجام والتعاون مع الاخرين وفي عبارة يعمل الموظف في بيئة عمل مناسبة من حيث التكيف الحراري لتاتي بعدها العبارات المتبقية التي لها علاقة طردية ضعيفة بينها وبين متغير الجنس
- متغير العمر نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباطية طردية تامة بين متغير العمر والعبارة يوفر الرئيس اثناء العمل جو ملائم ,حيث يحس العمال بانتمائهم لاسرة واحدة (اسرة العمل ) وكذلك هناك علاقة ارتباط طردية قوية في يشعر الموظف بحسن التعامل مع الزملاء في العمل في هذه المؤسسة وفي

يتمتع الموظف بحرية تامة في وظيفته اما العبارات التي لها علاقة طردية متوسطة فهي يسعى رئيسك الى خلق جو من الانسجام والتعاون مع الاخرين وفي توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين وفي يسود جو من التعاون بين العمال وفي وسائل العمل في هذه المؤسسة امنة ومتوفرة اما بقية العبارات فهي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة مع متغير العمر

- متغير الحالة الاجتماعية: نجد ان هناك علاقة ارتباطية طردية قوية مع متغير الحالة الاجتماعية والعبارة توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين، أما العلاقة الارتباطية الطردية المتوسطة فنجدها في العبارات بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة للمؤسسة وفي عبارة يوفر الرئيس اثناء العمل جو ملائم، حيث يحس العمال بانتمائهم لأسرة واحدة. لتبقى بقية العبارات لها علاقة طردية ضعيفة مع متغير الحالة الاجتماعية
- متغير المؤهل العلمي: نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة طردية بين متغير المؤهل العلمي وعبارة يشعر الموظف بالانتماء الى المنظمة وان هناك علاقة قوية في العبارات يسود جو التعاون والاخوة بين العمال وفي يشعر الموظف بحسن التعامل مع الزملاء في العمل في هذه المؤسسة لتأتي بعدها العلاقة الارتباطية الطردية المتوسطة في العبارات يوفر الرئيس اثناء العمل جو ملائم حيث يحس العمال بانتمائهم لأسرة واحدة وفي بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة وفي تشجع الادارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المنظمة، اما بقية العبارات فالعلاقة الارتباطية طردية ضعيفة بين متغير المؤهل العلمي
- متغير الوضعية اتجاه العمل: نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغير الوضعية اتجاه العمل في عبارة ان بيئة العمل في المؤسسة امنة ومتوفرة وعبارة توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين. لتأتي بعدها عبارات ذات علاقة ارتباط طردية متوسطة في يسعى رئيسك الى خلق جو من الانسجام والتعاون مع الاخرين وفي يتمتع الموظف بحرية تامة في وظيفته، لتأتي بعدها عبارات ذات علاقة طردية ضعيفة مع متغير الوضعية اتجاه العمل .
- متغير الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباط قوية بين متغير الخبرة المهنية وعبارات نوع العلاقة التي تربطك برئيسك جيدة جدا وفي يتمتع الموظف بحرية تامة في وظيفته وعبارة يوفر الرئيس اثناء العمل جو ملائم حيث يحس العمال بانتمائهم لأسرة واحدة وفي وسائل العمل في هذه المؤسسة امنة ومتوفرة، لتأتي بعدها عبارات التي لها علاقة ارتباط طردية متوسطة في يسود جو التعاون والاخوة بين العمال ويسعى رئيسك الى خلق جو من الانسجام والتعاون مع الاخرين، لتأتي بقية العبارات لها علاقة ارتباط طردية ضعيفة مع متغير الخبرة المهنية .



الجدول رقم (7): العلاقة الارتباطية بين بيانات القيادة الإدارية في التشجيع على الابتكار والابداع داخل المؤسسة وبين المتغيرات الديموغرافية

sig	sig	sig	sig	Sig	sig		
الخبرة المهنية	الوضعية اتجاه العمل	المؤهل العلمي	الحالة الاجتماعي	العمر	الجنس		
0,656	0,594	0,858	0,376	0,915	0,773	يشجع الرئيس الموظف على الاداء باقتراحاتهم بخصوص ظروف العمل	Q29
0,949	0,486	0,67	0,709	0,938	0,453	يصغ الرئيس للموظفين اذا كانت لديهم أفكار حول كيفية أداء العمل بطريقة افضل	Q30
0,993	0,104	0,313	0,778	0,838	0,884	يتماثلثناء شخصيا من قبل رئيسك عندما تؤدى عملا متقنا	Q31
0,53	0,231	0,615	0,785	0,481	0,743	يشارك مختلفا للموظفين في وضع برامج أهداف المؤسسة	Q32
0,54	0,539	0,53	0,892	0,819	0,871	يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون آرائهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين	Q33
0,342	0,407	0,16	0,87	0,407	0,555	عندما يتعامل الرئيس مع الموظفين، يأخذ بعين الاعتبار خبراتهم المهنية	Q34
0,782	0,438	0,291	0,561	0,741	0,765	يشجع الرئيس على تطوير مهارات الموظفين	Q35
0,16	0,892	0,133	0,854	0,892	0,941	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسب لتطوير وتنمية الابداع	Q36
0,734	0,794	0,047	0,536	0,289	0,077	يسعد الرئيس الخلق الجديد من خلال التشجيع على ابتكار واتخاذ اقتراحات	Q37
0,912	0,639	0,18	0,081	0,281	0,25	توفر المنظمة المناخا للملائمة لتحقيق الابداع والابتكار	Q38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

- نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الادارية في خلق الابتكار والابداع وبين المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الوضعية اتجاه العمل، الخبرة المهنية).
- متغير الجنس: نلاحظ ان هناك علاقة ارتباطية طردية قوية مع العبارات التي تنص على ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسب لتطوير وتنمية الابداع وفي يتم الثناء شخصيا من قبل رئيسك عندما تؤدي عملا متقنا وفي يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون آرائهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع الرؤساء وفيه يشجع الرئيس الموظفين على الاداء باقتراحاتهم بخصوص ظروف العمل وكذلك في عبارة يشجع الرئيس على تطوير مهارات الموظفين وعلى مشاركة الموظفين في وضع برامج وأهداف المؤسسة لتأتي العلاقة الارتباطية الطردية المتوسطة في العبارات عندما يتعامل الرئيس مع الموظفين يأخذ بعين الاعتبار خبراتهم المهنية، اما بقية العبارات فهي علاقة طردية ضعيفة مع متغير الجنس.

- متغير العمر: نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة طردية قوية مع متغير العمر في العبارات التالية: رقم (29.30.31.33.34.35.36) اما العلاقة الارتباطية الطردية الضعيفة نجدها في العبارات (32.34.37.38).
- متغير الحالة الاجتماعية: نلاحظ من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباطية طردية قوية مع متغير الحالة الاجتماعية في العبارات التالية: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسب لتطوير وتنمية الابداع وعبارة يتعامل الرئيس مع الموظفين يأخذ بعين الاعتبار خبراتهم المهنية وفي عبارة يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون آرائهم واقتراحاتهم عند مناقشة العمل مع الرئيس وفي مشاركة الموظفين لوضع برامج واهداف المؤسسة وفي يتم الثناء شخصا من قبل الرئيس عند تأدية العمل لتأتي العبارات التي لها علاقة طردية متوسطة في يشجع الرئيس على تطوير مهارات الموظفين وفي يسعى الرئيس إلى خلق قيم جديدة من خلا التشجيع على الابتكارات والاقتراحات اما بقية العبارات فهي في علاقة طردية ضعيفة مع متغير الحالة الاجتماعية.
- المؤهل العلمي : من خلال الجدول نلاحظ ان هناك علاقة طردية قوية بين متغير المؤهل العلمي والعبارة يشجع الرئيس الموظفين على الادلاء باقتراحاتهم بخصوص ظروف العمل , وان هناك علاقة طردية متوسطة في العبارات يصغى الرئيس للموظفين غذا كانت لديهم أفكارا حول كيفية أداء العمل بطريقة افضل وفي يشارك مختلف الموظفين في وضع برامج واهداف المؤسسة ,لتبقى بقية العبارات في علاقة طردية ضعيفة مع متغير المؤهل العلمي
- متغير الوضعية اتجاه العمل : تلاحظ ان هناك علاقة طردية قوية مع متغير الوضعية اتجاه العمل والعبارتين: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسب لتطوير وتنمية الابداع وفي يسعى الرئيس الى خلق قيم جديدة من خلال التشجيع على الابتكارات و الاقتراحات، لتأتي العبارات التي لها علاقة ارتباط طردية متوسطة فيشجع الرئيس الموظفين على الادلاء على مقترحاتهم بخصوص ظروف العمل وتوفر المنظمة المناخ الملائم لتحقيق الابداع والابتكار، وعبارة يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون آرائهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين لتبقى بقية العبارات في علاقة طردية ضعيفة مع متغير الوضعية اتجاه العمل
- متغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين متغير الخبرة المهنية والعبارتين: يصغى الرئيس للموظفين إذ كانت لديهم أفكار حول كيفية أداء العمل بطريقة أفضل وعبارة يتم الثناء شخصا من قبل رئيسك عندما تؤدي عملا متقنا لتأتي العلاقة الارتباطية الطردية متوسطة في

العبارات: يشجع الرئيس الموظفين على الادلاء لاقتراحاتهم بخصوص ظروف العمل ويشارك مختلف الموظفين في وضع برامج وأهداف المؤسسة وفي يحس الموظفين بالراحة وهم يبدون آرائهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين، لتكون بقية العبارات في علاقة طردية ضعيفة مع متغير الخبرة المهنية.

### نموذج الانحدار اللوجستي الثنائي: **binaire logistique régression modèle**

هو اداة أكثر قوة لأنه يقدم اختبار لمعنوية المعاملات , كما انه يعطي فكرة عن مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع النوعي ثنائي القيمة ,بالإضافة الى ذلك فان الانحدار اللوجستي تغيرا ما يعتبر اقوى من المتغير الاخر في فهم ظهور النتيجة المطلوبة .

اذا كان (y) متغير تابع القيمة يأخذ (واحد) اذا تحقق حدث معين والقيمة (صفر) اذا لم يتحقق ذلك ان الحدث اي عندما يكون للمتغير التابع ذو قيمتين فقط (0,1) وان (X) متغير كمي او نوعي يسمى هذا النموذج بنموذج الانحدار اللوجستي الثنائي البسيط

اختبار wald:

ليتم التأكد من الدلالة الاحصائية لمعاملات النموذج المقدر , مما يعني ان المتغيرات المستقلة المكونة له قادرة على التنبؤ بالمتغير التابع ثنائي الاستجابة بشكل جيد , يعد اختبار wald من الاختبارات المهمة التي تستخدم لاختبار معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد .

الجدول 8: يوضح بيانات المحور الثاني وتأثير متغير جنس عليها:

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Q7	-1,018	,844	1,455	1	,228	,361
Q8	,231	,502	,212	1	,645	1,260
Q9	,602	,509	1,395	1	,238	1,825
Q10	-,052	,497	,011	1	,916	,949
Q11	,024	,532	,002	1	,964	1,024
Q12	,195	,567	,119	1	,730	1,216
Q13	-,961	,515	3,484	1	,062	,383
Q14	,459	,614	,559	1	,455	1,582
Q15	,193	,555	,120	1	,729	1,213
Q16	,178	,417	,182	1	,669	1,195
Constante	2,466	4,494	,301	1	,583	11,776

قاعدة البيانات SPSS Variables dans l'équation

- يتم فحص بيانات القيادة الادارية وتنمية القيم التنظيمية وتأثيرها على المتغير المستقل تالجنس عليها وعليه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الاحصائية لفحص دلالة العبارة التي تنص على العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيد جدا، لتليها المرتبة الثانية المعيار (7) التي تنص على انه يتم تبادل التحية بين جميع الموظفين والمشرفين كل يوم ، لتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (9): التي تنص على يتم تصحيح اخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في اداء المهمة وفي الاخير العبارة التي تنص على وجود ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض.

الجدول (9): يمثل بيانات المحور الثالث وتأثير متغير الجنس عليها :

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Q17	2,364	1,251	3,570	1	,059	10,638
Q18	-1,136	,911	1,554	1	,213	,321
Q19	,005	,714	,000	1	,995	1,005
Q20	,059	,902	,004	1	,948	1,061
Q21	,177	,743	,057	1	,811	1,194
Q22	-,281	,747	,142	1	,706	,755
Q23	,340	,982	,120	1	,729	1,405
Q24	-2,608	1,578	2,732	1	,098	,074
Q25	2,417	1,493	2,620	1	,106	11,215
Q26	-1,362	1,248	1,192	1	,275	,256
Q27	-,390	,635	,378	1	,539	,677
Q28	-,518	,564	,844	1	,358	,596
Constante	4,231	2,612	2,624	1	,105	68,805

الجدول التالي يبين لهم المؤشرات الاحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج اللوجستي وفق طريقة WOLD وعليه فقد احتلت أعلى مرتبة العبارة رقم (17) والتي تنص توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين تليها العبارة رقم (24) في المرتبة الثانية التي تنص على نوع العلاقة التي تربطك برئيسك جيد جدا. لتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (25) التي تنص على ان بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة للمؤسسة. تليها العبارة رقم (18) والتي تنص على ان الرئيس يوفر جو ملائم بحيث يحس العمال بانتمائهم لأسرة واحدة.

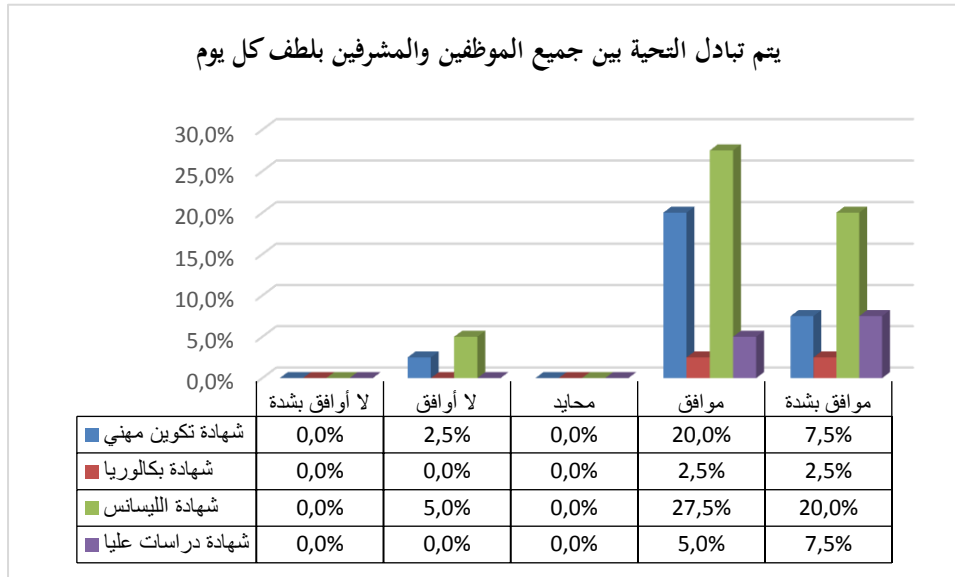
الجدول (10): يوضح بيانات المحور الرابع وتأثير متغير الجنس عليها:

## Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	
Q29	25,359	3453,387	,000	1	,994	103109140772,526	
Q30	-17,484	2752,454	,000	1	,995	,000	
Q31	97,255	9989,807	,000	1	,992	1,727E+042	
Q32	-58,869	7116,431	,000	1	,993	,000	
Q33	123,967	24617,868	,000	1	,996	6,889E+053	
Etape 1	Q34	8,169	3139,659	,000	1	,998	3531,200
	Q35	22,650	20664,688	,000	1	,999	6867435831,387
	Q36	-17,044	4483,171	,000	1	,997	,000
	Q37	-122,770	12094,354	,000	1	,992	,000
	Q38	-61,646	6840,785	,000	1	,993	,000
	Constante	1,976	1,331	2,203	1	,138	7,211

يتم فحص البيانات التي تتعلق بالقيادة الادارية في التشجيع على الابتكار والابداع وتأثير متغير الجنس عليها. ومنه فالجدول التالي يبين اهم المؤشرات الاحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج الوجداني وفق طريقة wald وعليه فاننا نجد أن المرتبة الاولى تحتلها العبارة رقم (33) التي تنص على ان الموظفين يحسون بالراحة وهم يبديون آراءهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين لتليها العبارة رقم(35) والتي تنص على ان الرئيس يشجع على تطوير مهارات الموظفين لتليها عبارة رقم (37) حيث يسعى الرئيس لخلق قيم جديدة من خلال التشجيع على الابتكارات والاقتراحات لتأتي في المرحلة الأخيرة عبارة رقم(34) التي تنص الرئيس يصغى للموظفين ما إذ كانت لديهم أفكار حول كيفية أداء العمل بطريقة أفضل. .

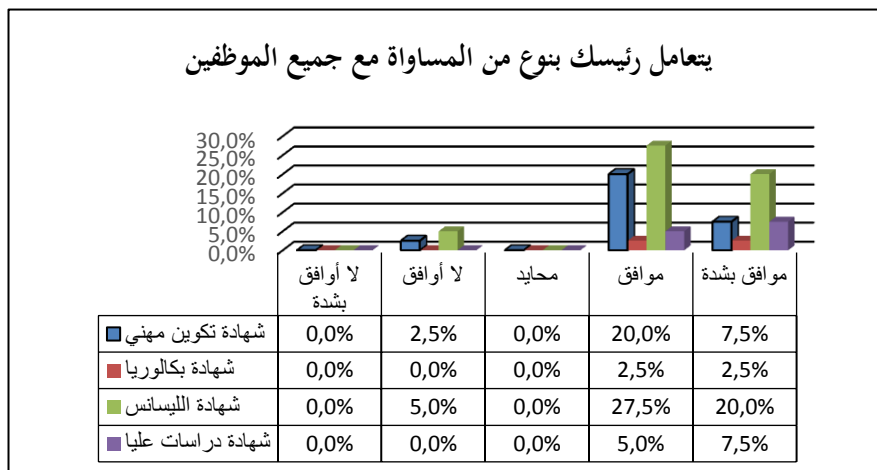
الشكل (7): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتم تبادل التحية بين جميع الموظفين والمشرفين بلطف كل يوم.



يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتم تبادل التحية بين جميع الموظفين والمشرفين بلطف كل يوم .

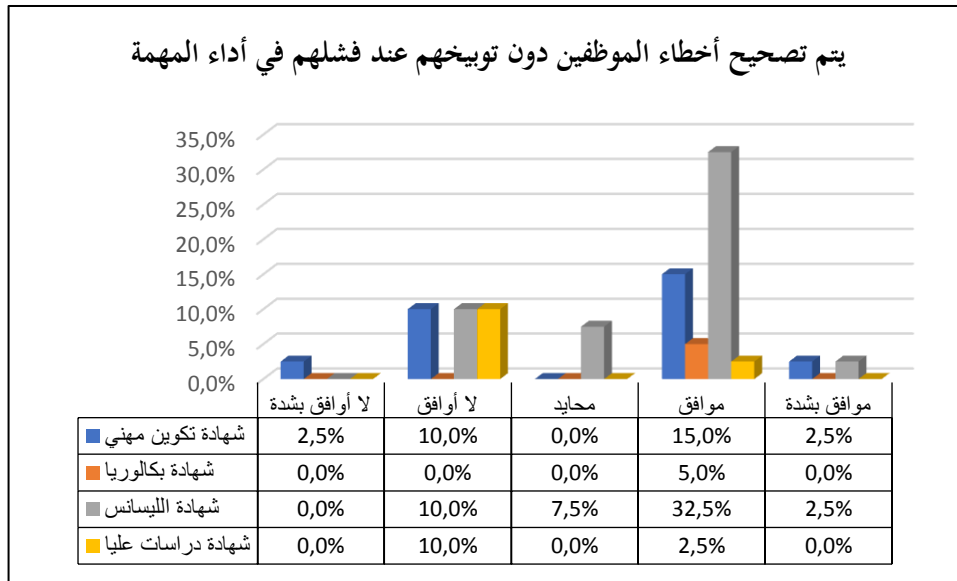
حيث نلاحظ من خلال الجدول والرسم البياني أن معظم الإجابات كانت بمواقف ونسب مختلفة حيث كانت نسبة 27.5% من الموظفين ذوي المؤهل العلمي لشهادة الليسانس والموظفين ذوي المؤهل العلمي ذات تكوين مهني بنسبة تقدر 20% موافقين وشهادة دراسات عليا بنسبة 5% موافقين و 20% بمواقفين بشدة بتبادل التحية بين الرئيس والموظفين .

الشكل رقم (8) يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع الموظفين.



يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع جميع الموظفين ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين لديهم مستوى % ليسانس موافقين بنسبة 35% أما الموظفين الذين لديهم مستوى تكوين مهني فكانت النسبة 20% موافقين ونسبة 7.5% موافقين ذو مستوى دراسات عليا.

الشكل رقم(9) يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارتيتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة



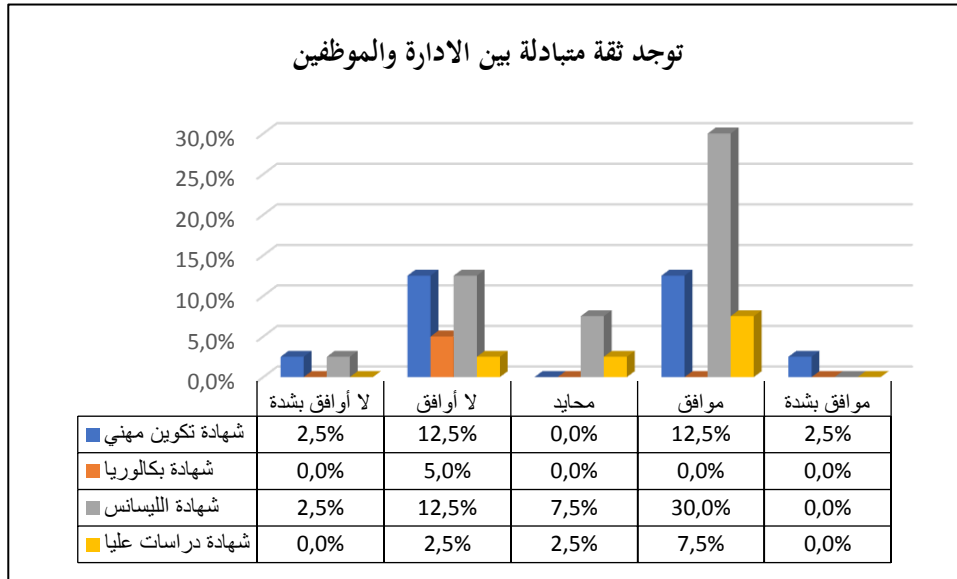
يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة .

حيث نلاحظ ان هناك نسبة 32.5% من الموظفين اللذين وافقوا ذو مستوى ليسانس ونسبة 15% من الموظفين ذو تكوين مهني ونسبة قدرت بـ5% ذو مستوى بكالوريا في حين تجد نسبة 2.5% من الموظفين موافقين بشدة ذو مستوى ليسانس و2.5% ذو مستوى تكوين مهني.



الشكل رقم (10) يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد ثقة متبادلة بين الادارة

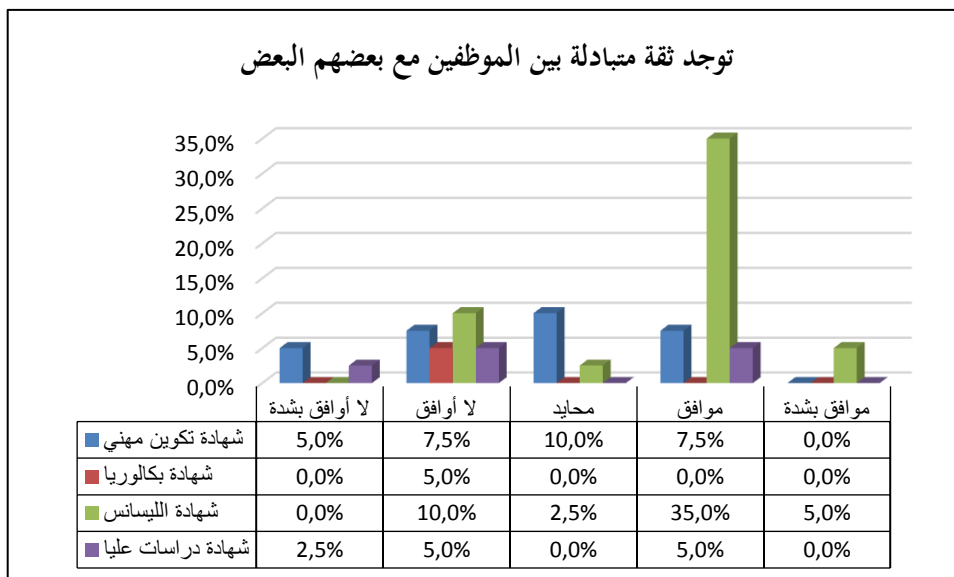
والموظفين



يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين الذين يكونوا مستواهم بالليسانس أجابوا بموافق بنسب 30% وتليها شهادة التكوين المهني بنسبة 15% موافق وموافق بشدة ونسبة 7.5% من الموظفين ذوي دراسات عليا موافقين .

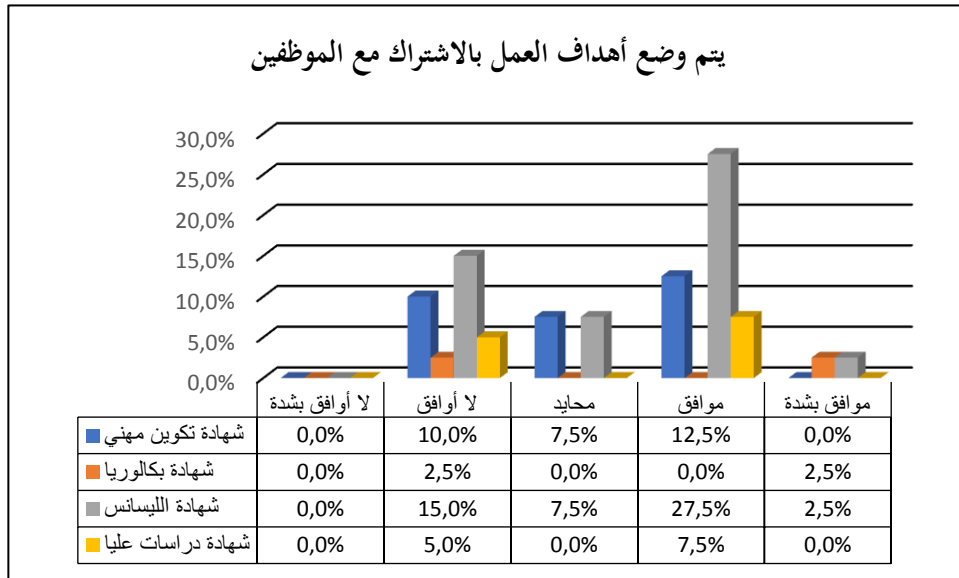
الشكل رقم(11) يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع

بعضهم البعض



يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض حيث نلاحظ من خلال الجدول أكبر نسبة إجابة بموافق لذي مستوى ليسانس 35% تليها نسبة 7.5% ذي مستوى تكوين مهني ونسبة 5% أجابت بموافق بشدة من الموظفين ذي مستوى ليسانس.

الشكل رقم (12) يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارتيتم وضع أهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين

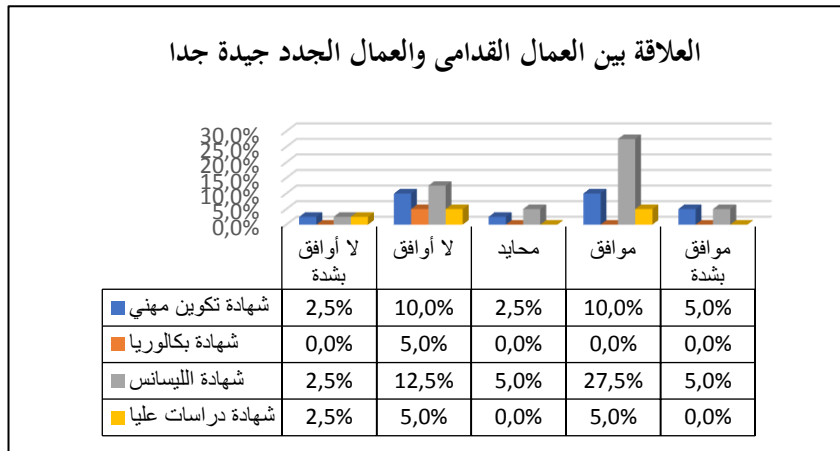


يوضح العلاقة بين مؤهل العلمي وبين العبارة يتم وضع اهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين .

نلاحظ ان معظم الاجابات كانتا بموافق وموافق بشدة بنسبة 30% ذي مستوى ليسانس تليها نسبة 12.5% من الموظفين الموافقين ذي مستوى تكوين مهني تم نسبة 2.5% من الموظفين الذين هم من مستوى بكالوريا موافقين بشدة حول وضع اهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين .

الشكل رقم(12) يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة العلاقة بين العمال القدامى والعمال

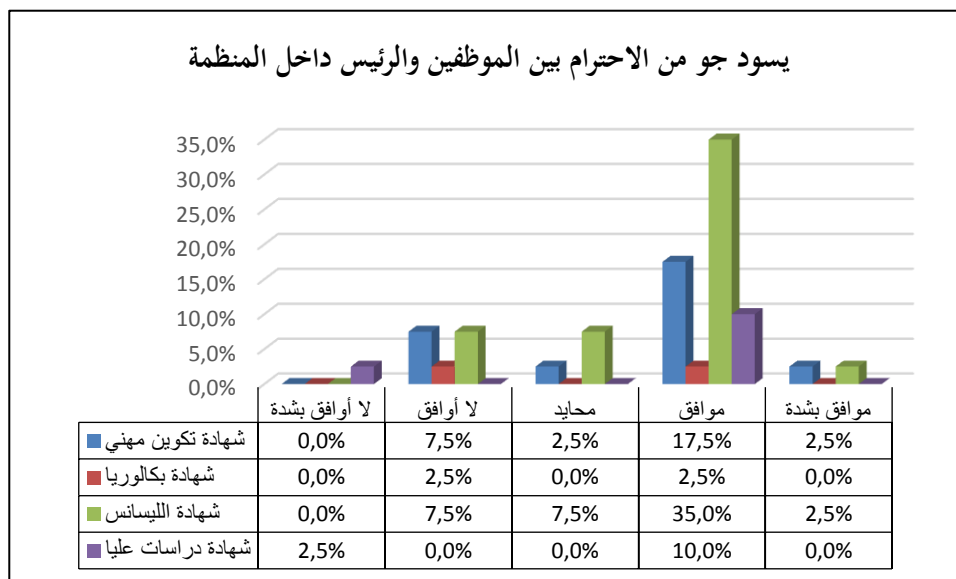
الجدد جيدة جدا



يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيدة جدا .

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الاجابات كانت بموافق وموافق بشدة بنسبة 32.5% ونسبة 15% بموافق وموافق بشدة لمؤهل العلمي ذي مستوى تكوين مهني حول ان العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيدة جدا .

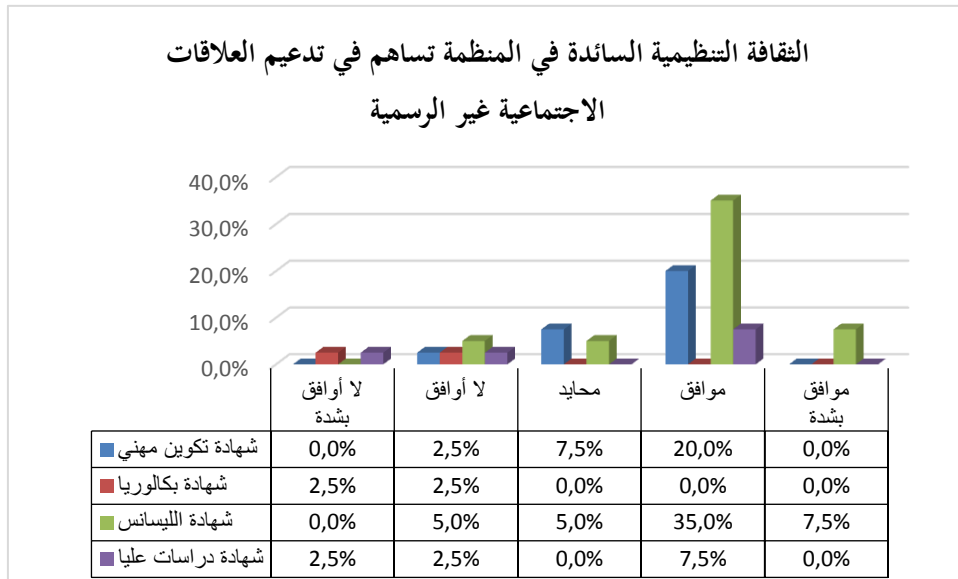
الشكل رقم(14): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يسود جو من الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة



يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة يسود جو من الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر الاجابات كانت بموافق بنسبة 37.5% بموافق وموافق بشدة للموظفين اللذين لديهم مؤهل علمي بشهادة الليسانس تليها نسبة 20% بموافق وموافق بشدة للموظفين اللذين يحملون مؤهل علمي ذات تكوين مهني ونسبة 10% للموظفين اللذين يحملون مؤهل علمي بشهادة دراسات عليا بموافقين حول وجود جو الاحترام بين الموظفين والرئيس .

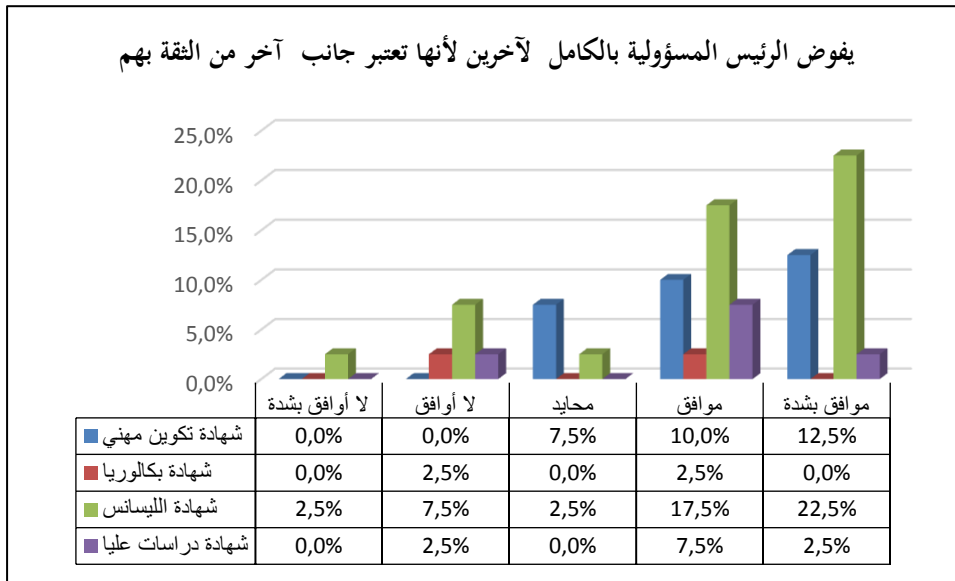
الشكل رقم (15) يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية



يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين عبارة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية الغير الرسمية .

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر الاجابات كانت بموافق وموافق بشدة بنسبة 42.5% للموظفين اللذين لديهم مؤهل علمي بشهادة الليسانس وتليها نسبة 20% بموافق للموظفين اللذين يحملون مؤهل علمي ذات تكوين مهني ونسبة 7.5% للموظفين اللذين يحملون مؤهل علمي بشهادة دراسات عليا حول وجود ثقافة تنظيمية تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية الغير الرسمية.

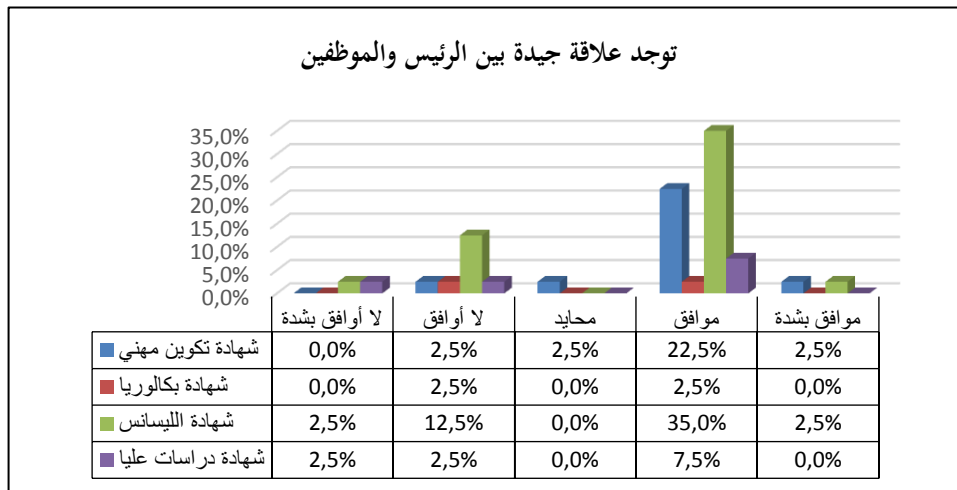
الشكل رقم (16): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع العبارة يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل للآخرين لأنها تعتبر جانب آخر من الثقة بهم



يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل للآخرين لأنها تعتبر جانب آخر من الثقة بهم .

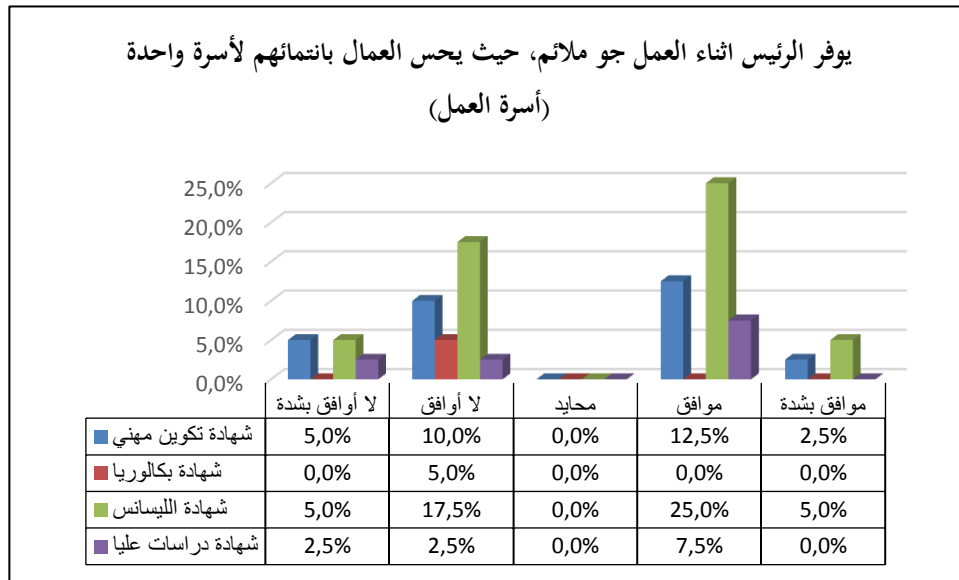
نلاحظ من خلال الجدول ان هناك نسبة 40% من الموظفين كموافقين وموافقين بشدة الذين لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة الليسانس لتليها نسبة 22.5% للذين يحملون مؤهل علمي بمستوى تكوين مهني ثم تليها نسبة 10% من الموظفين الذين يحملون مستوى شهادة البكالوريا.

الشكل رقم (17): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع العبارة توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين



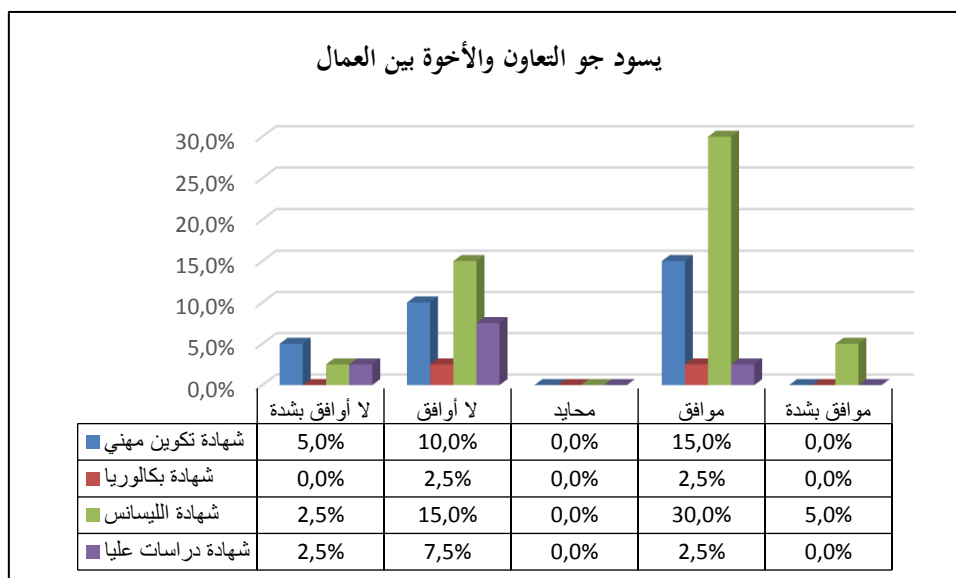
نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 37.5% من الموظفين موافقين وموافقين بشدة الذين لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة الليسانس لتليها نسبة 25% من الموظفين الذين يحملون مؤهل علمي بتكوين مهني اما نسبة 7.5% من الموظفين الذين يحملون مستوى دراسات عليا بموافقين .

الشكل رقم(18) : يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يوفر الرئيس اثناء العمل جو ملائم، حيث يحس العمال بانتمائهم لأسرة واحدة (أسرة العمل)



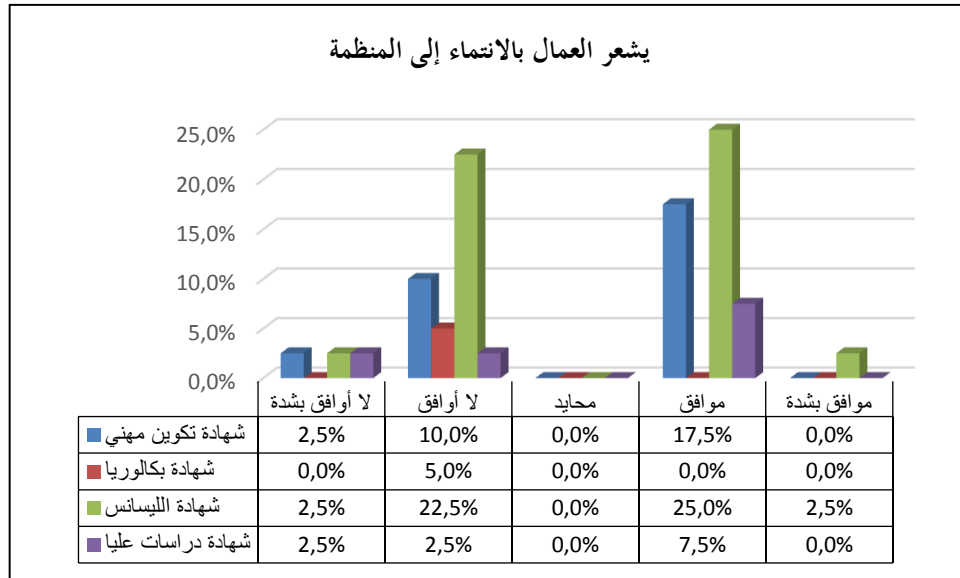
نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 30% من الموظفين بموافق وموافق بشدة يحملون مؤهل علمي بمستوى شهادة الليسانس ونسبة 15% للموظفين الذين يحملون مؤهل ذات تكوين مهني ونسبة 7.5% يحملون مستوى دراسات عليا .

الشكل رقم(19): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي والعبارة يسود جو التعاون والاخوة بين العمال.



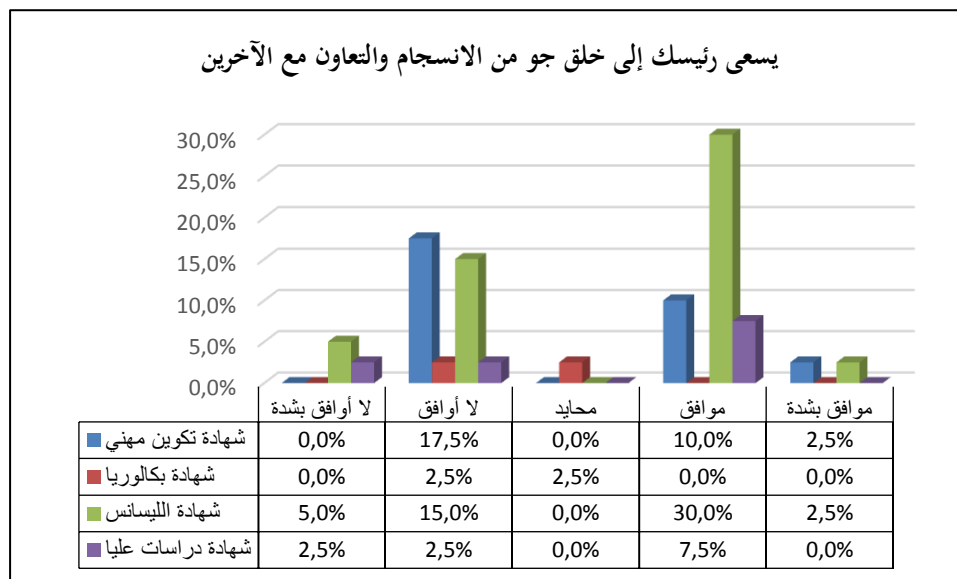
حيث نلاحظ من خلال الجدول نسبة 40% بموافق وموافق بشدة من الموظفين الذين يحملون مؤهل علمي بشهادة الليسانس ونسبة 15% يحملون مؤهل علمي بتكوين مهني ونسبة 2.5% من الموظفين الذين يحملون مؤهل علمي بدراسات عليا.

الشكل رقم(20): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العمي مع عبارة يشعر العمال بالانتماء إلى المنظمة



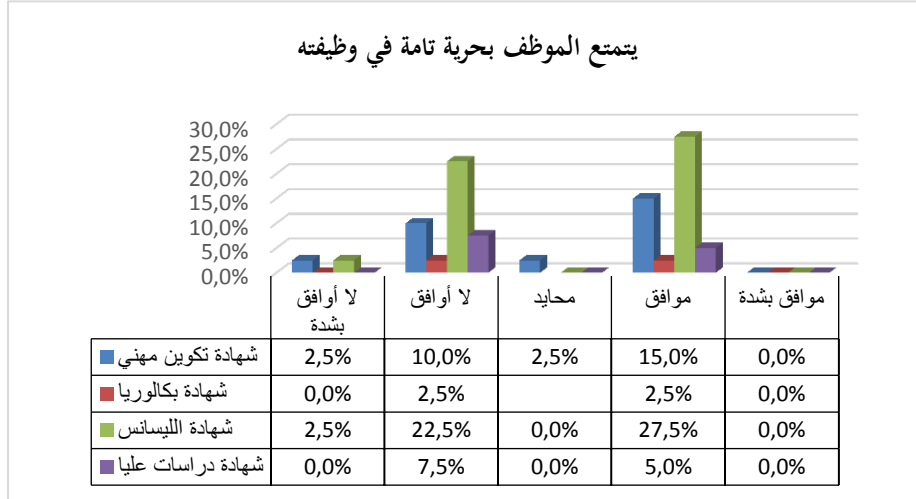
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 27.5% من الموظفين موافقين وموافقين بشدة الذين يحملون مؤهل علمي ليسانس ونسبة 17.5% منهم من يحملون مؤهل علمي.

الشكل رقم(21) يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يسعى رئيسك إلى خلق جو من الانسجام والتعاون مع الآخرين.



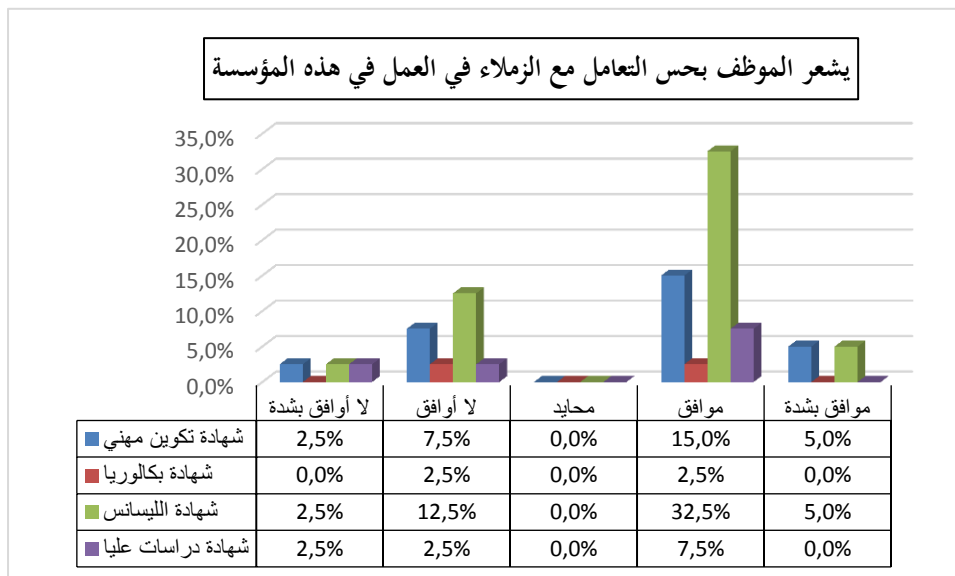
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 32.5% من الموظفين موافقين وموافقين بشدة والذين يحملون مؤهل علمي بشهادة الليسانس ونسبة 12.5% من الموظفين لديهم تكوين مهني ونسبة 7.5% من الذين لديهم مستوى دراسات عليا .

الشكل رقم(22) : يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يتمتع الموظف بحرية تامة في وظيفته.



حيث كانت نسبة 27.5% من الموظفين موافقين ولديهم مستوى علمي ليسانس ونسبة 15% يملكون مؤهل علمي بتكوين مهني ونسبة 5% من الموظفين الذين لديهم دراسات عليا موافقين على ان الموظف يتمتع بحرية في وظيفته.

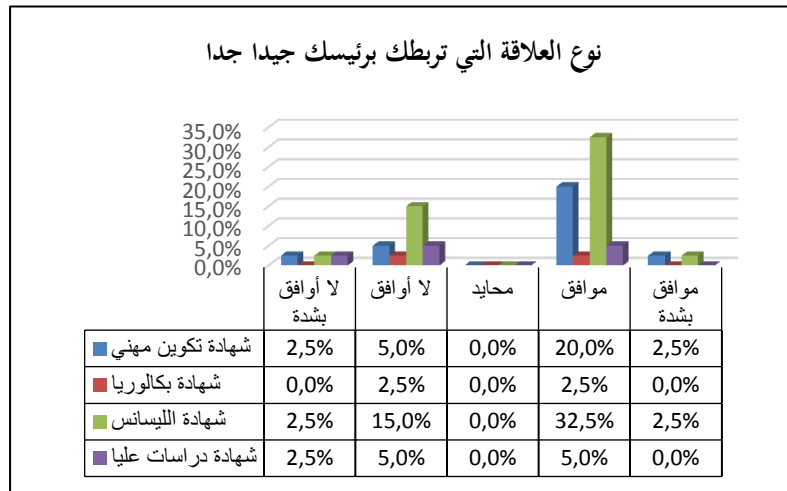
الشكل رقم (23): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يشعر الموظف بحسن التعامل مع الزملاء في العمل في هذه المؤسسة





حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 32.5% من الموظفين موافقين والذين لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة الليسانس ونسبة 15% من هم لديهم مؤهل علمي بمستوى تكمين مهني ونسبة 7.5% من الذين لديهم مستوى دراسات عليا.

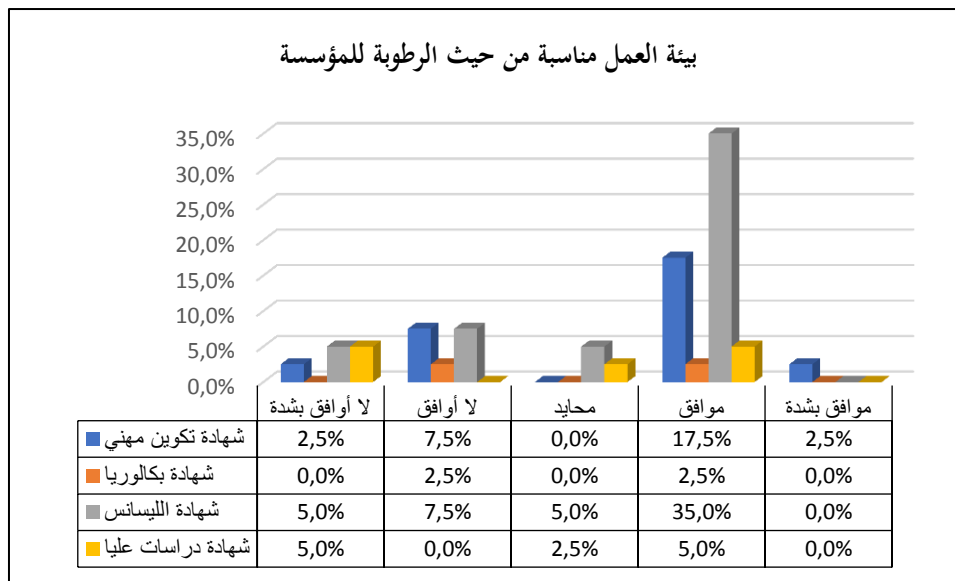
الشكل رقم(24) :يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة نوع العلاقة التي تربطك برئيسك



نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر الإجابات كانت بموافق بنسبة 32.5% للموظفين الذين لديهم مؤهل علمي بشهادة الليسانس ونسبة 22.5% بموافقين وموافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بتكوين مهني ونسبة 7.5% ذات مؤهل علمي بدراسات عليا بموافقين.

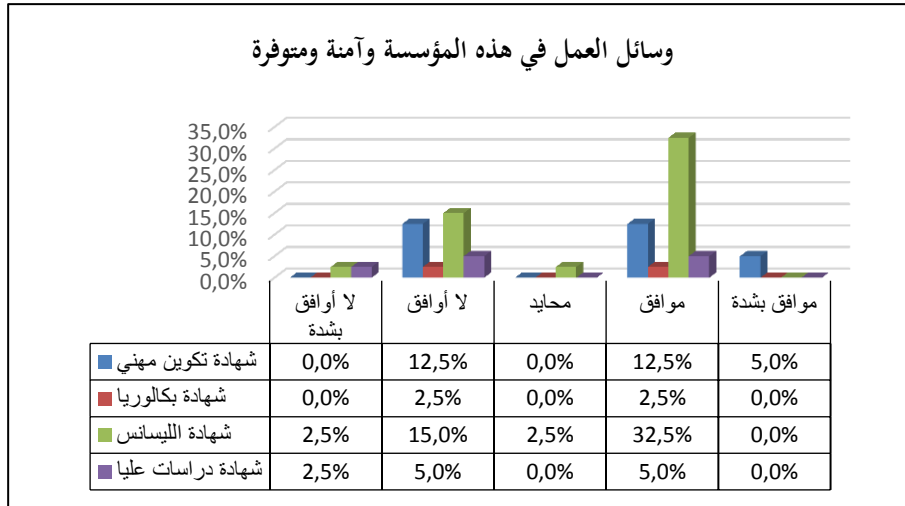
الشكل رقم(25) : يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة بيئة العمل مناسبة من حيث

الرطوبة للمؤسسة



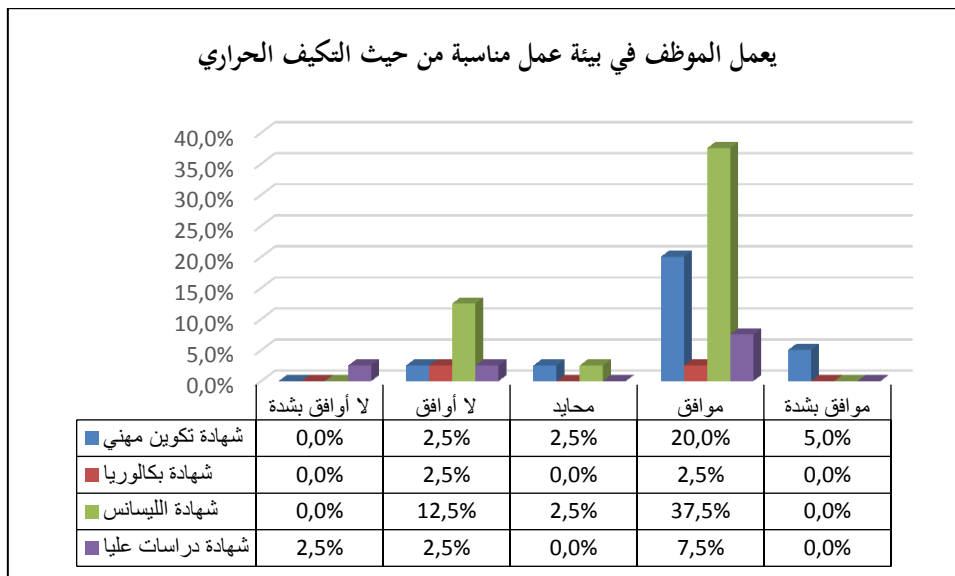
حيث نلاحظ أن نسبة 35% من الموظفين موافقين ولديهم مؤهل علمي بمستوى الليسانس ونسبة 17.5% منهم لديهم مستوى تكوين مهني ونجد نسبة 5% لهم مستوى دراسات عليا.

الشكل رقم(26): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة وسائل العمل في هذه المؤسسة وأمنة متوفرة.



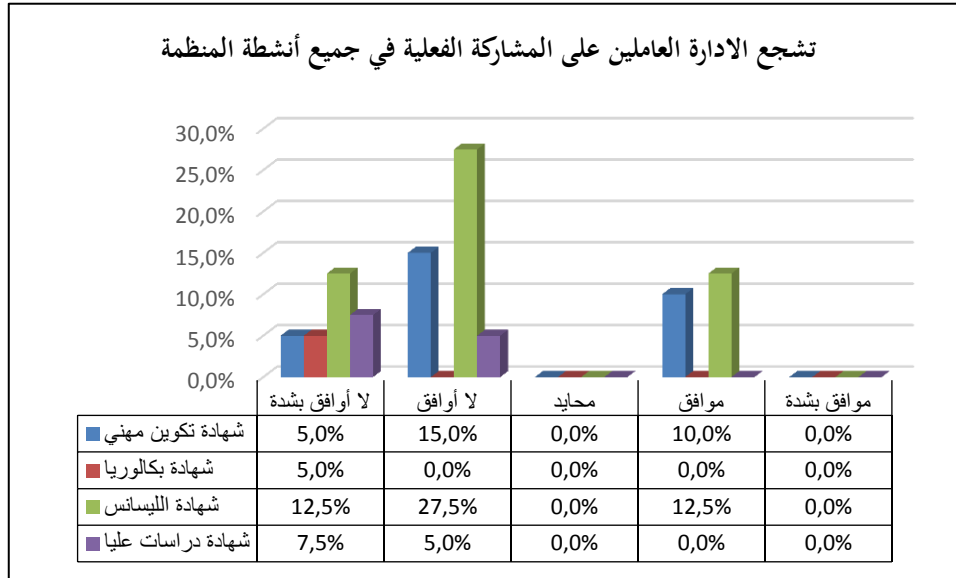
حيث نلاحظ من الجدول أن نسبة 32.5% من الموظفين موافقين ولهم مستوى علمي ليسانس ونسبة 17.5% بموافقين وموافقين بشدة لهم مؤهل علمي بمستوى تكوين مهني ونسبة 5% منهم لهم مستوى دراسات عليا.

الشكل رقم(27) : يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يعمل الموظف في بيئة عمل مناسبة من حيث التكيف الحراري



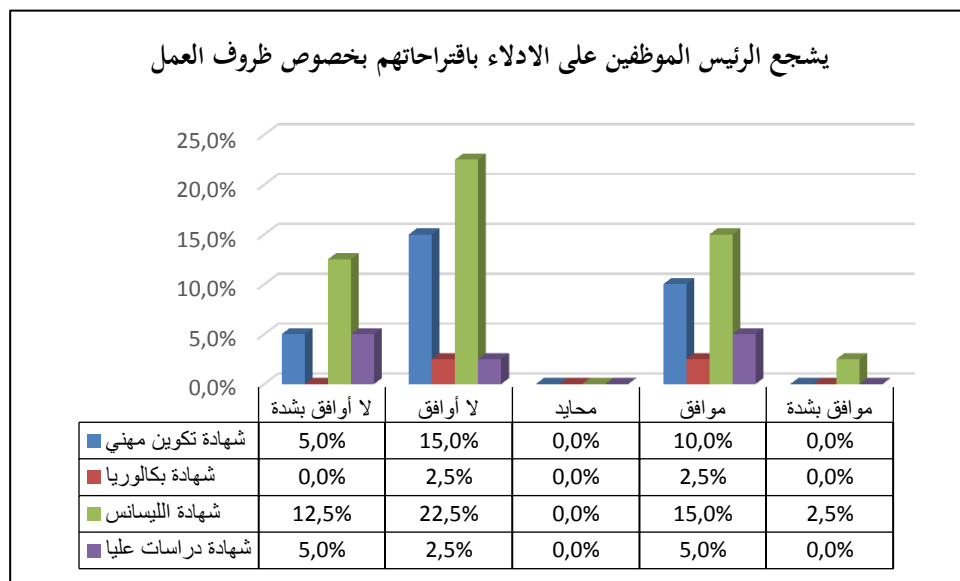
حيث نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 37.5% من الموظفين موافقين لهم تاهيل علمي بمستوى الليسانس و 20% منهم لهم مستوى تكويني مهني ونسبة 5% لهم مستوى دراسات عليا.

الشكل رقم(28): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة تشجع الادارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المنظمة.



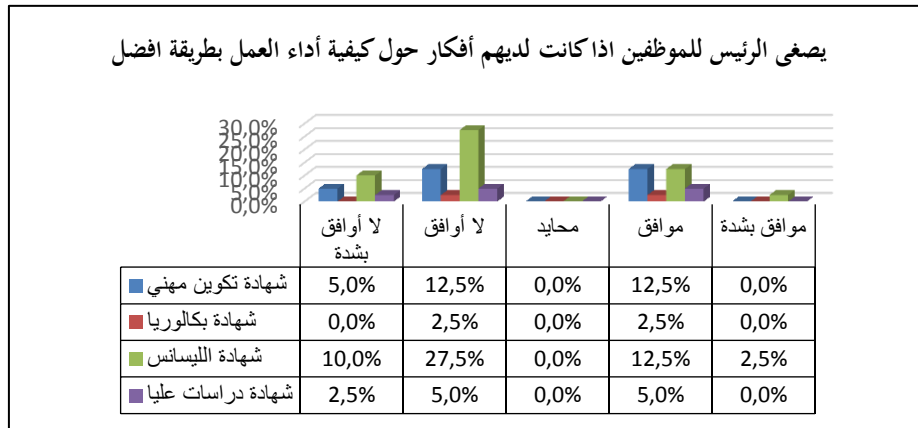
حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 22.5% من الموظفين لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة الليسانس موافقين ونسبة 10% بموافقين وموافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى تكوين مهني.

الشكل رقم(29): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يشجع الرئيس الموظفين على الادلاء باقتراحاتهم بخصوص دروس العمل.



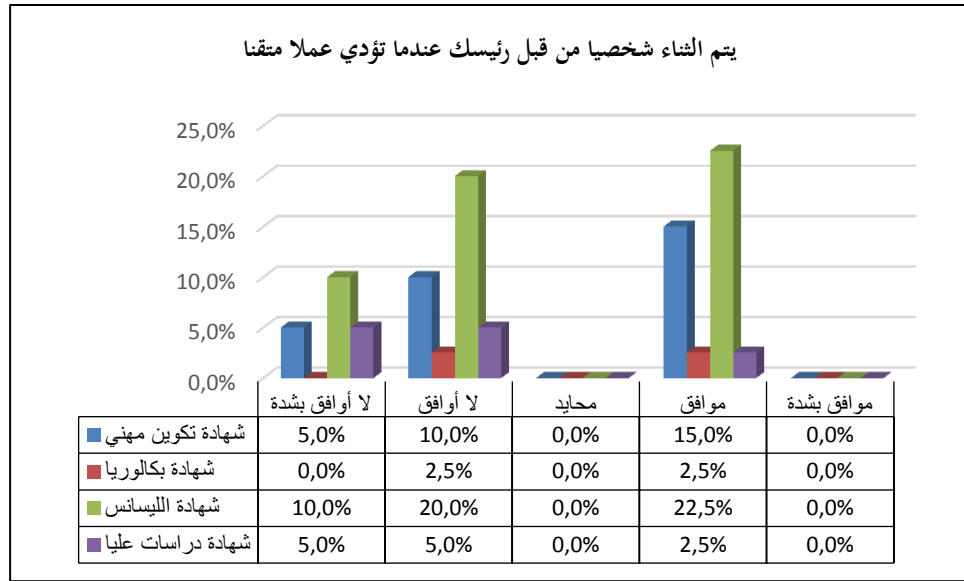
حيث نلاحظ ان نسبة 35% من الموظفين غير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة الليسانس ونسبة 20% منهم من يملكون مستوى التكوين المهني ونسبة 7.5% من لديهم مستوى الدراسات العليا.

الشكل رقم(30) : يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة يصغى الرئيس للموظفين إذ كانت لديهم أفكار حول كيفية أداء العمل بطريقة أفضل.



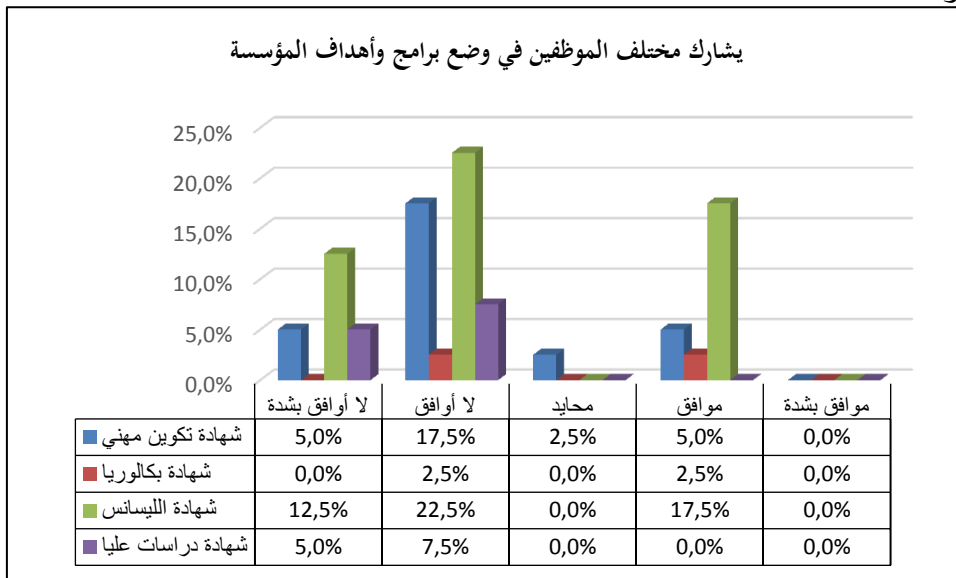
يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين عبارة يصغى الرئيس للموظفين إذ كانت لديهم افكارا حول كيفية اداء العمل بطريقة افضل حيث نجد من خلال الجدول ان نسبة 37.5% منهم غير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مستوى علمي ليسانس ونسبة 17.5% لديهم مؤهل علمي بمستوى تكوين مهني ونسبة 7.5% من لديهم مؤهل بمستوى دراسات عليا.

الشكل رقم(31) : يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة يتم الثناء شخصيا من قبل رئيسك عندما تؤدي عملا متقنا.



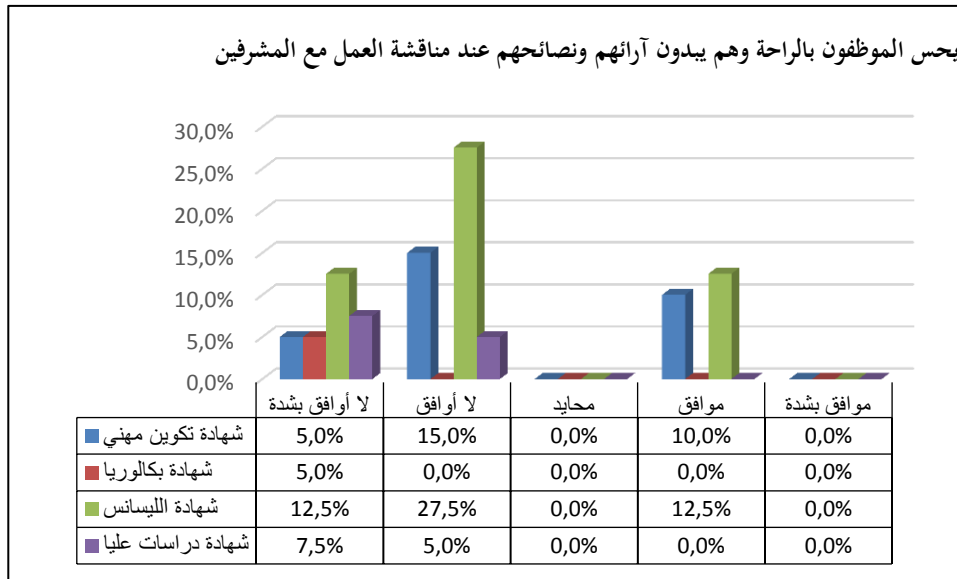
يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين عبارة يتم الثناء شخصيا من قبل رئيسك عندما تؤدي عملا متقنا حيث نلاحظ من خلال جدول ان وبنسبة 22.5% من الموظفين موافقين ولديهم مستوى علمي بمستوى الليسانس ونسبة 15% من الموظفين من لديهم مؤهل علمي بمستوى تكوين مهني

الشكل رقم(32) : يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة يشارك مختلف الموظفين في وضع برامج وأهداف المؤسسة



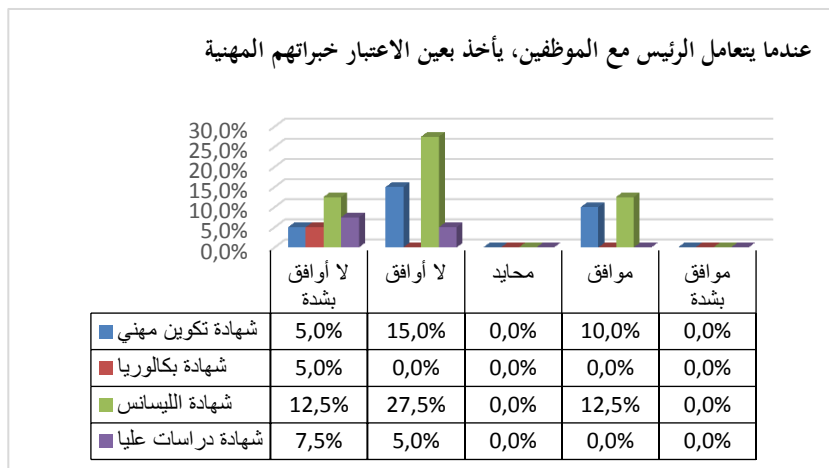
نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 22.5% غير موافقين ولديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة الليسانس و17.5% غير موافقين لديهم مؤهل علمي بمستوى تكوين مهني ونسبة 7.5% من لديهم مؤهل علمي بمستوى دراسات عليا.

الشكل رقم(33): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون نصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين



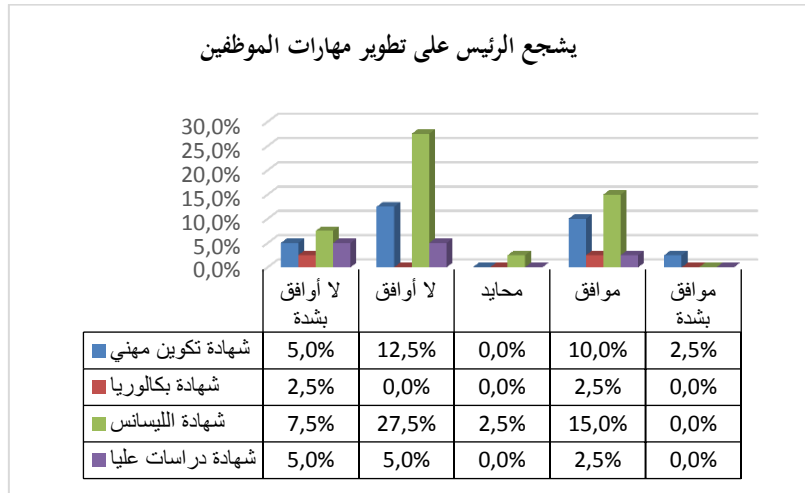
نلاحظ ان نسبة 35% غير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى الليسانس و22.5% غير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة تكوين المهني ونسبة 12.5% من هم لديهم مؤهل علمي.

الشكل رقم(34): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة عندما يتعامل الرئيس مع الموظفين يأخذ بعين الاعتبار خبراتهم المهنية .



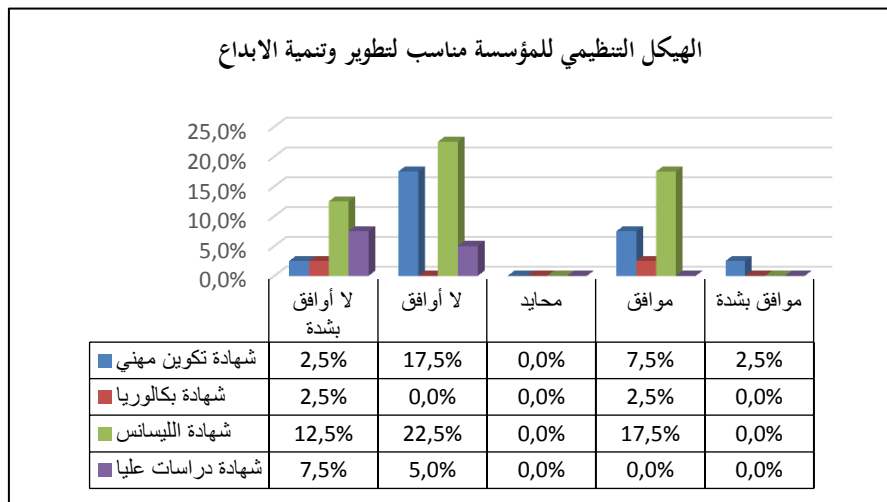
نلاحظ ان نسبة 32% غير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى الليسانس ونسبة 15% لديهم مستوى تكوين مهني ونسبة 10% لديهم شهادة دراسات عليا .

الشكل رقم (35): يوضح العلاقة و بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يشجع الرئيس على تطوير مهارات الموظفين.



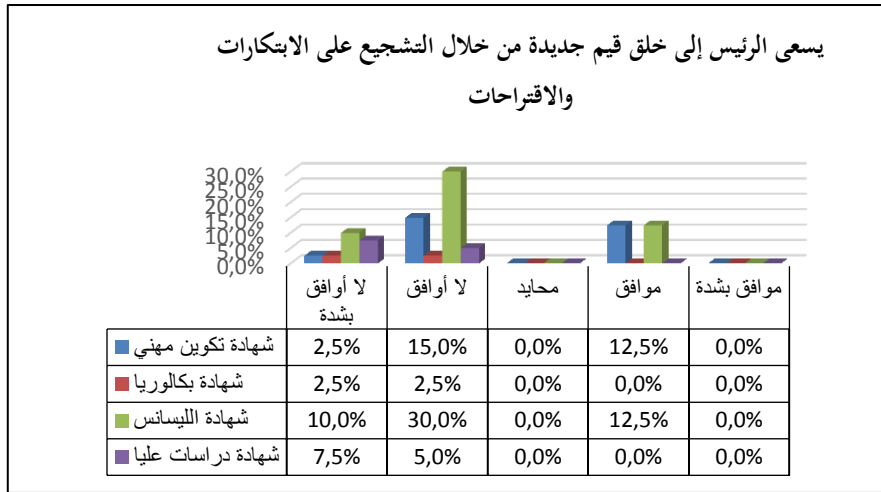
نلاحظ من الجدول ان نسبة 35% غير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة الليسانس 17.5% من لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة تكوين مهني ونسبة 10% من لديهم مستوى علمي بمستوى دراسات عليا.

الشكل رقم (36) : يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسب لتطوير وتنمية الابداع.



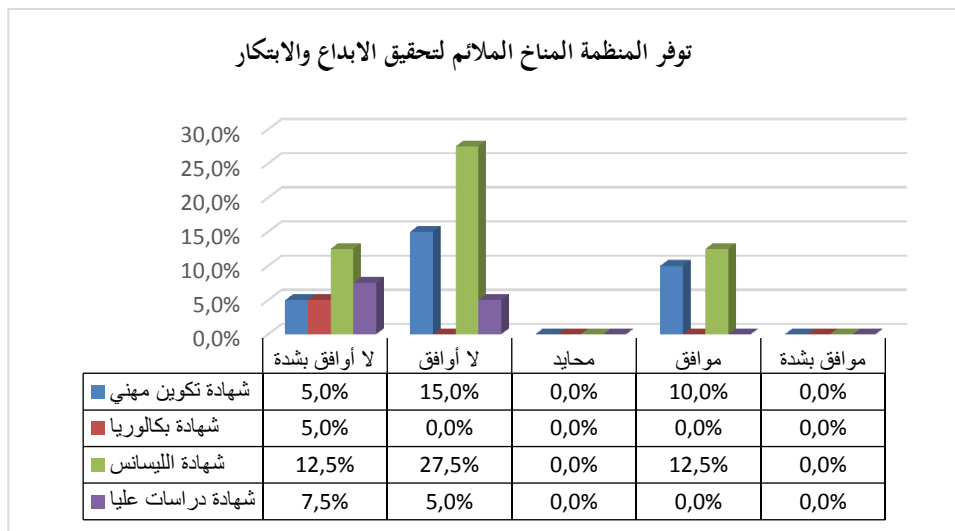
نلاحظ أن نسبة 35% من الموظفين غير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة ليسانس و 20% من لديهم مؤهل علمي بمستوى تكوين مهني ونسبة 10% ر بغير موافق وغير موافق بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى دراسات عليا.

الشكل رقم( 37 ) : يوضح العلاقة بين متغير المؤهل مع عبارة يسعى الرئيس إلى خلق قيم جديدة من خلال التشجيع على الابتكارات والاقتراحات.



نلاحظ ان هناك نسبة 40% غير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة الليسانس ونسبة 17% غير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة التكوين المهني ونسبة 12.5% من لديهم مستوى شهادة الدراسات العليا.

الشكل (38): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توفر المنظمة المناخ الملائم لتحقيق الابداع والابتكار.





نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 40% لغير الموافقين وغير الموافقين بشدة لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة ليسانس ونسبة 20% بغير موافقين وغير موافقين بشدة لديهم مستوى تكوين مهني ونسبة 12.5% لغير موافقين وغير موافقين بشدة من لديهم مؤهل علمي بمستوى شهادة دراسات عليا.

## خامسا: نتائج الدراسة:

الفرضية الاولى :

لدينا تسهم القيادة الادارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة :قيم الاحترام للموظفين والثقة من خلال العبارات المحور الثاني

وقد اتضح من خلال تحليلنا للعبارات ما يلي:

\_87,5% من موظفي المؤسسة يؤكدون على ان هنالك تبادل التحية بين جميع الموظفين والرؤساء بلطف كل يوم

\_72,5% يؤكدون على ان الرئيس يتعامل بنوع من المساواة مع جميع الموظفين

\_72,5% من موظفي المؤسسة يؤكدون على ان الاخطاء يتم تصحيحها دون توبيخهم عند فشلهم في اداء المهمة من قبل رئيسهم

\_60% من الموظفين يؤكدون ان هناك ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين و52,5% منهم يؤكدون على وجود ثقة متبادلة بين الموظفين

\_52,5% من الموظفين قد اقررو بوجود علاقة جيدة بين العمال القدامى والعمال الجدد

\_70 من موظفي المؤسسة قد اقرروا على وجود احترام متبادل بين الموظفين والرئيس داخل المؤسسة وبنفس النسبة اجمعوا على ان الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية الغير الرسمية

ومنه نستنتج ان القيادة الادارية تولي اهتمام كبير للعمال من الجانب المعنوي واهتمامها بمشاعرهم من خلال تجسيد قيم الاحترام والثقة والمساواة بين العاملين مما يشكل هذا ثقافة تنظيمية تتميز بها المؤسسة وهي ثقافة الاحترام والتفاهم والثقة المتبادلة

وهذا ما تؤكدته دراسة "تجاح احمد ساري الخزاعي "بعنوان الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية " في النتائج التي توصلت اليها حيث هناك علاقة ارتباطية قوية بين الانماط القيادية والقيم التنظيمية

ومنه يمكن القول ان الفرضية الاولى قد تحققت وبنسب عالية

الفرضية الثانية: القيادة الادارية الناجحة لها دور في خلق المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة

وقد شملت هذه الفرضية على المحور الثالث من الاستمارة والمتمثل في البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وقد اتضح لنا من خلال تحليلنا للعبارات ما يلي :

\_72,5% من موظفي المؤسسة يؤكدون على ان هناك علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين

\_52,5% من موظفي المؤسسة وافقوا على ان الرئيس يوفر جو ملائم للعمال حيث يجعلهم يحسون بانتمائهم لأسرة واحدة (اسرة العمل) .

\_55% من العمال اكدوا على ان هنالك جو من التعاون والاخوة بين العمال

\_67,5% من الموظفين المؤسسة قد اكدوا على ان الموظف يشعر بحسن التعامل مع زملائه في العمل

\_62,5% نجدهم قد اكدوا على ان بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة ومن حيث ان المؤسسة تمتلك وسائل امنة ومتوفرة وان نسبة 72,5% من موظفي المؤسسة قد اكدوا على ان بيئة العمل مناسبة من حيث التكيف الحراري .

ومنه نستنتج ان المنظمة تعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم من خلال اهتمام العامل من الجانب المعنوي والجانب الفيزيقي للمؤسسة من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق سير العمل الاداري وبالتالي هنالك نوع من مناخ تنظيمي ملائم .

وعليه يمكن القول ان الفرضية الثانية تحققت الفرضية الثالث القيادة الادارية لها دور في تنمية وتشجيع على الابتكار والابداع داخل المؤسسة وقد شملت الفرضية على اسئلة المحور الرابع من الاستمارة والمتمثلة في البيانات التي تتعلق بالابتكار والابداع .

وقد اتضح لنا من خلال تحليلنا للنتائج ما يلي :

\_65% من موظفي المؤسسة غير موافقين على ان الرئيس يشجع الموظفين على الادلاء باقتراحاتهم ولايصغى لهم ما اذا كانت لديهم افكار حول كيفية اداء العمل .

\_57,5% من موظفي المؤسسة غير موافقين على ان الرئيس يقوم بالثناء شخصيا للموظف اثناء اتقان العمل .

\_72,5% من مجتمع الدراسة غير موافقين حول مشاركة الموظفين في وضع اهداف وبرامج المؤسسة وغير موافقين بنفس النسبة حول احساسهم بالراحة وهم يبدون آرائهم عند المناقشة في العمل .

\_60% من موظفي المؤسسة غير راضون عن الرئيس لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار لخبراتهم المهنية عند تعامله معهم \_65% يرون ان الرئيس لا يشجع موظفيه على تطوير مهاراتهم .

\_75% يرون ان الرئيس لا يسعى الى خلق قيم جديدة من خلال التشجيع على الابتكارات والاقتراحات

مما نستنتج ان مديرية الادارة المحلية تنحصر سلطتها على مركزية مفرطة في اتخاذ القرارات وعدم تفويضها لبقية العمال اي سلطة قانونية رسمية والرئيس لا يشجع على الابتكار ولا يسعى له وذلك خوفا على منصبه وبالتالي ما يبين لنا ان الادارة رافضة لفكرة احداث التغيير وهذا ما تؤكد عليه دراسة " بو دراع فوزي في موضوع حول ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية حيث توصلت الى ان نتيجة مركزية المفرطة ادت الى عدم اشراك العمال في آرائهم ومقترحاتهم مما تم كبح في الابتكار والابداع للموظفين

وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة .

النتائج العامة:

من خلال ما تناولته الدراسة في مديرية الادارة المحلية ومن خلال نتائج الاستمارة وبعد تحليلها وتفسيرها تم استخلاص عدة نتائج في ضوء الفرضيات

توصلنا الى النتائج التالية :

\_وجود قيم تنظيمية بالمؤسسة تتمثل هذه القيم في قيمة الاحترام و الثقة و المساواة بين العاملين ووجود علاقات اجتماعية غير رسمية كالصداقة والتعاون بين الموظفين

\_وجود مناخ تنظيمي داخل المؤسسة يتميز بالتعاون والانسجام وبيئة عمل مناسبة من حيث الظروف الفيزيائية للمؤسسة .

\_عدم اصغاء وتشجيع الرئيس للموظفين في الادلاء باقتراحاتهم وافكارهم حول العمل وعدم وجود تطوير للمهارات .

\_عدم تكريس المنظمة لثقافة الابتكار والابداع واقتارها لأحداث التغيير نتيجة المركزية في السلطة

سادسا: الاقتراحات والتوصيات:

\_جعل نتائج هذه الدراسة منطلق لمزيد من الدراسات حول الموضوع وجبذا ان تكون هذه الدراسة في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ومنه محاولة البحث عن ابعاد اخرى للقيادة الادارية من شأنها ان تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

\_يجب على القائد او الرئيس ان تكون مصدر الهام وتفاعل بين كل الموظفين من خلال تكريس المزيد من القيم التنظيمية داخل المؤسسة .

\_فتح باب المجال المناقشة وطرح افكار واقتراحات الموظفين فيما يخص وضع اهداف العمل .

\_اصغاء وتشجيع الرئيس على الادلاء باقتراحاتهم وترك مجال الحرية لتصرف في اداء العمل .

\_الاحذ بعين الاعتبار لخبرات المهنية للموظفين المتميزين والمتفوقين في العمل دون استنكارهم .

\_اعطاء اهمية للابتكار والابداع في المؤسسة وذلك بتبادل الافكار وعدم التقيد بالعادات في تسير العمل مع تشجيع.

الجانب الابداعي للموظف والنظرة الايجابية للأبداع التي من شأنها تؤدي الى احداث تغيير بالمؤسسة ولما هو افضل لمستقبلها

الخاتمة العامة :

للقيادة الادارية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق اهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والتكيف مع الاحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة, من خلال قدرتها على تجسيد دورها ومرونتها الفائقة في التعامل مع الاحداث وقدرتها على ترسيخ وتنمية ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة تعتمد على المبادرة والابتكار والابداع كوسائل فاعلة تدعم فاعليتها وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في نمط سلوك العامل وترسم ملامح واطر التعامل وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية .

ولقد اصبحت الثقافة التنظيمية لها جانب كبير من الاهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن, نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات الادارية . مما يبين هذا على ضرورة اهمية الدور الفعلي الذي يمكن ان تضطلع به القيادة الادارية في سبيل تنمية ثقافة المنظمة والتي يجب ان تتسم بثقافة الفهم والثقة والاحترام .

وبالرجوع الى الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية تم التوصل الى ان دور القيادة الادارية مقترن بمدى قدرتها على التنظيم والتنسيق بين الموظفين في سبيل توليد ثقافة التفاهم والاحترام والثقة بين الموظفين من خلال التركيز على اقامة جسر تواصل بين الرؤساء والموظفين من جانب وبين الموظفين من جانب اخر ,من خلال التشجيع على طرح ومحاولة التعرف على اراء وافكار ومشاكل الموظفين بالإضافة الى خلق جو يشجع على التعاون والانسجام والترابط وذلك من اجل تنمية ثقافة المنظمة تنفرد وتميز بها .

الا ان تحقيق هذا لايزال بحاجة الى قيادة ادارية وقوية تبرز دورها في تطوير ثقافة المنظمة وتنفق مع المتغيرات المحيطة بها , وتشتمل على عدة انواع اخرى من الثقافات التنظيمية كثقافة روح الجماعة الانضباط ,روح الابتكار و الابداع يواكب نمط قيادي اداري فعال قائم على الاخذ بعين الاعتبار لأراء وافكار ومقترحات الموظفين .

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. عبد الرزاق مصطفى يونس، القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ ومفاهيم ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، الأردن، 2016.
2. عبد المولى هایل طشطوش، أسايات في القيادة والإدارة، دار الكندي، ط1، أربد، الأردن، 2009م.
3. إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز ترجمة أميرة نبيل عرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 1996 .
4. طارق السويدان، فيصل بانتشراجيل: صناعة القادة، مجموعة الابداع، الكويت، 2002.
5. أحمد خاطر ومحمد بعجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرغبة، المكتب الجامعي الحديث، الانراريطا، الاسكندرية، 1990م.
6. أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، 2013.
7. حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية ، الاسكندرية ، 2005.
8. محمد يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع ، السعودية ، 2006.
9. محمد الحسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، المسير ، ط3، عمان، 2015م.
10. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 2008.
11. حسين محمد حزييم: السلوك التنظيمي ، دار مكتبة الحامد، عمان، 2004م.



12. جير الدجرينبيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة اسماعيل بسيوني، رفاعي، دار المريخ ، الكويت، 2004.
13. مرسى المدهون ابراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995.
14. سيد الهواري ، إدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21 ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002.
15. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، الدار الدامعية ، الاسكندرية، بدون ذكر سنة النشر.
16. أحمد ابراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي ، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، ط10، الاسكندرية، 2003.
17. معذ خليل عمر، قطريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، ط1، عمان، 1997.
18. أنطوني ريدنس، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، دار المولى، ط4، الاردن، 2005.
19. محمد علي جعلوك: القادة هم يولدون ام يصنعون ، دار الراتب ، لبنان، 1999.
20. نواف كنعان : القيادة الادارية ، دار الثقافة ، عمان، 2007.
21. فاروق مجدلاوي: الإدارة الاسلامية في عهد ابن الخطاب، دار روائع مجلاوي، ط3، عمان، 2003.
22. خليل أحمد خليل ، العرب والقيادة ، دار الحداثة ، بيروت، لبنان، 1985.
23. جمال الدين لعويسات: مبادئ الادارة، دار هومة ، ط1، الجزائر، 2005.
24. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، القاهرة، 2005.

25. محمد توفيق إدارة الأفراد ، الدار الجامعية، ط1، مصر ، القاهرة، 1973.
26. علي الشريف : الإدارة العامة، مدخل للأنظمة، دار النهضة، بيروت، 1980.
27. جابر عوض سيد أبو الحسنى عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 2003.
28. صابرين عطية مرسال: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لندنيا الطباعة، ط1، الاسكندرية، مصر، 2014.
29. حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010.
30. زيد منير عبوي: القيادة ودورها في الملية الادارية ، دار البلدية للنشر، ط1، عمان، الأردن ، 2008.
31. طارق البدري: أساسيات علم إدارة القيادة ، دار الفكر، عمان ، 2002.
32. محمد عبد الشافي: القيادة الادارية في الاسلام، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة ، 1996.
33. منال محمود طلعت: أساسيات علم الإدارة:، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003.
34. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
35. ابراهيم عبد العزيز شيحة: الادارة العامة : مؤسسة شباب الجامعة للطباعة، والنشر، الاسكندرية، بدون ذكر السنة.
36. علي محمد منصور: مبادئ الادارة، مجموعة النبيل العربية ، القاهرة، 1999م.
37. ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي الأردن ، 2004.

38. أحمد اسماعيل حجي: الغدارة العلمية والادارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
39. محمود سيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
40. هشام طالب: دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة، 1995.
41. علي عياصرة ومحمد محمود العودة: الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد، عمان، الاردن، 2006.
42. ماجدة بنت ابراهيم الجارودي: قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة ، قرطبة للنشر، الرياض ، السعودية، 2001.
43. محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010.
44. محمد عبد الرحمان العيساوي: المدير الناجح سماته وقدراته وخبراته، دار الفكر، الاسكندرية، 2008.
45. فهيم رمضان غريبة: القيادة الاستراتيجية مدخل اسلامي مقارن، مكتبة الشقري، الرياض، 2008.
46. فانتن عوض القزوي : القيادة والاشراف الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2010.
47. محمد محمود الفاضل: كفايات المدير العصري للمؤسسات الادارية والتربوية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2010.
48. كوكس هوفر: القيادة في الزمات، هاني خلجة وريم سرطاوي: المدراء بين الافكار الدولية ، نيويورك، 1998.

49. عليوة السيد: تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد، دار السماح، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
50. ابراهيم عبد الباري، درة ومحفظ احمد جودة: الأساس بين الإدارة المعاصرة ، دار وائل للنشر، 2011.
51. زكي محمود هاشم: أساسيات الغدارة، منشورات السلاسل، الكويت ، 2001.
52. محمد بشير: الثقافة و التميز في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر السنة.
53. محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي المفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الاردن، 2010.
54. سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الاعمال المفاهيم والاسس والتطبيقات ، معهد الادارة العامة، السعودية، 2009.
55. فلاح حسن عداي الحسن: الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
56. جمال الدين المرستي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة، ط1، الاسكندرية، 2006.
57. محمد قاسم القريوطي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2005.
58. نعمة عباسي خضير الخفاجي: ثقافة المنظمة ، دار اليازوري، عمان ، الاردن، 2016.
59. حسين احمد طروانقوبخرون: نظرية المنظمة ، دار الحامد، ط1، عمان، 2011.
60. حسين حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد ، ط2، عمان ، 2009.

61. سيماية الساعاتي: الثقافة الشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
62. عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، دار النهضة ، بيروت، 1981.
63. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2010.
64. محمد قاسم القريوطي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر، عمان، 2010.
65. عبد الرحمان بن ابراهيم الضحيان: الإدارة والحكم في الاسلام الفكر والتطبيق، دار العلم، ط3، جدة ، 1991.
66. المطير حزام بن ساطر بن عويط: الادارة الاسلامية المنهج والممارسة، دار الفرزدق التجارية، الرياض، 1997.
67. علي السلمي: غدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب ، القاهرة، 1981.
68. بشير العلاق: القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2010.
69. المربع صالح بن سعد: القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.
70. رياض الزغل: مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار فتيبة للطباعة، ط1، بيروت، 1993.
71. نجم عبود نجم: أخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر، 2006.
72. سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005.
73. حسين بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.

74. أحمد الخطيب: منهج البحث العلمي بين الاتباع و الابداع، مكتبة الانجلو  
مصرية، مصر، 2009.
75. محمد شفيق: البحث العلمي الخوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ،  
المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1985.
76. رشيد زرواني: مناهج وادوات البحث علمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى  
للطباعة، عين مليلة ، الجزائر، 2007.
77. ابراهيم الابراشي: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق  
للنشر والتوزيع، مجلد 1، عمان 2009.
78. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية،  
الاسكندرية مصر 2000.
79. أحمد عودة سليمان، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية ، مكتبة  
الكتاني للنشر، ط2، عمان، 1992.
80. فيروز مامي زراقة وآخرون في: منهجية البحث الاجتماعي، منشورات مكتبة  
اقرأ، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2007.
81. منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط32، الجزائر،  
2004.

#### معاجم والقواميس:

1. المنجد الأبجدي، دار المشرق، ط5، بيروت، 1987.
2. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب،  
ط7، 1991.
3. عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث،  
الاسكندرية، 1998.

4. معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2006.
5. محمد عبد الرحمان علي الليياوي، المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء، الاسكندرية، 2013.
6. احمد زكي بدروي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
7. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997.
8. منير سعيد بعلبكي، المورد القريب قاموس انجليزي-عربي، دار المعرفة، بيروت، 2004.
9. جمال الدين أبن منظور ابو الفضل، جزء9، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1989.

#### مواقع الانترنت:

1. عزيز الهريبي: مفهوم التنمية لغة واصطلاحا على الساعة 20 ز15 يوم 2019/01/12

Asis elkachowani.canal.blog.com

2. Pmdg pl\$h ;d K k !vdhj ugl hgh^jlhuK ù1K2015l.
3. [www.aluka.net](http://www.aluka.net).
4. [www.au.of.mil:tratégic](http://www.au.of.mil:tratégic) leader chip.ancel–decision making

تم الاطلاع عليه يوم 2019/02/03، على الساعة 00: 21

**المؤتمرات والندوات:**

1. عادل رشيد ، الثقافة والادارة وقائع المؤتمرات العربي في إدارة المنشورات المنظمة الربية للتنمية الادارية، الاردن، أكتوبر 13-2003.
2. هشام احمد العشيرى ، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية، مؤتمر التنمية الادارة في دول المجلس التعاون لدول الخليج العربي، البحرين، 2012.
3. مصطفى غشوي، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي، الجزائر، يوم 30-11-1992.

**المذكرات والرسائل:**

1. فوزي بوزراع ، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف زموري زين الدين، تنظيم وحصد، جامعة وهران ، الجزائر، 2017.
2. نجاح أحمد ساري الخزاعي، الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وكيلات الاقسام الاكاديمية ، جامعة ام القرى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة تحت إشراف عبد الله بن احمد سالم الوهراني، مكة المكرمة ، السعودية، 2014.
3. عالية ابراهيم محمد طحطوح، تأثير انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة تحت اشراف زينب بنت عبد الرحمان سليمان السحيمي قسم الادرة العامة، جامعة جدة، السعودية ، 2016.



4. حنان عقابة ، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت اشراف عوني مصطفى قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017.
5. حميدة بن شخرون ، القيادة الادارية ودورها في تكريس العلاقات الانسانية ، مذكرة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع تحت اشراف عبدة صبطي قسم علم الاجتماع ادارة وعمل ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
6. محمد شاطري ، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العومةالاتسيير تحت اشراف سليمان عواطف، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2016.
7. ايمان فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تكييف الادارة الالكترونية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الجامعة الاسلامية، غزة 2011.
8. عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة الماجستير ، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2012.
9. ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية في محافظة جدة ، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2001.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Jean Francois souterraine, organisation et gestion de l'entreprise, copyright, éditions foucheur, paris,2006.
- Jean Langatte, Jaques Mullers, Economie d'entreprise, 2eme editions.Dunad.paris,1999.
- Le Boye et autres, AH : les apparts de la sociologie du travail ed organisation, paris, 2001.
- Horsy, P.and Blen cherd ; KH « Mangement of organisation behavoir utilisions human ressources, new jersey, prentice hall, Englewood cliffs, 3, ded.1981.
- Gazier M et Berg : l'ecteur et le système ed du seuil, paris, 1997.

المجلات:

- 1- أحمد محمد بدر: القيادة التحويلية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كلي المجتمع الخاصة عن الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية جامعة الإمارات، العدد 43، 2008.
- 2- انتصار عويد علي: ممارسات القيادة LPI و علاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية و علوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد، مجلة كلية التربية، مجلد 23، العدد 99، 2017، المديرية العامة للتربية، بغداد.
- 3- محمد ماجد الفرا و الخطيب و آخرون: النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارة الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية: المجلد 15، العدد 2415، 2007، الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، فلسطين.
- 4- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات و الأفعال في المنظمة الإقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 3، جامعة ورقلة ، 2004م.
- 5- أمل الفرحان: الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد1، 2003م، مملكة الأردن.
- 6- برحومة عبد المجيد: دور تفسير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية كوندور.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 قالة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



إستمارة بحث حول

## دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بالولاية - مديرية الإدارة المحلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

ينخلف سهيل

إنجاز الطالبة:

• زغدودي أميرة

ملاحظة : بيانات هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: بيانات شخصية :

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة الاجتماعية:  أعزب  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
- 4- المؤهل العلمي:  شهادة تكوين مهني  شهادة بكالوريا  شهادة الليسانس  شهادة دراسات عليا
- 5- الوضعية اتجاه العمل:  موقت  عمل جزئي  دائم  متعاقد
- 6- عدد سنوات الخبرة:

المحور الثاني: القيادة الإدارية والقيم التنظيمية: قيم الاحترام للموظفين والثقة.

لا اوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق بشدة	أوافق	العبارات
					7- يتم تبادل التحية بين جميع الموظفين والمشرفين بلطف كل يوم
					8- يتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع جميع الموظفين
					9- يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة
					10- توجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين
					11- توجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض
					12- يتم وضع أهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين
					13- العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيدة جدا
					14- يسود جو من الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة
					15- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية
					16- يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل لآخرين لأنها تعتبر جانب آخر من الثقة بهم

المحور الثالث: القيادة الادارية الناجحة لها دور في خلق مناخ تنظيمي ملائم

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق بشدة	أوافق	العبارات
					17-توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين
					18-يوفر الرئيس اثناء العمل جو ملائم، حيث يحس العمال بانتمائهم لأسرة واحدة (أسرة العمل)
					19-يسود جو التعاون والأخوة بين العمال
					20-يشعر العمال بالانتماء إلى المنظمة
					21-يسعى رئيسك إلى خلق جو من الانسجام والتعاون مع الآخرين
					22-يتمتع الموظف بحرية تامة في وظيفته
					23-يشعر الموظف بحس التعامل مع الزملاء في العمل في هذه المؤسسة
					24-نوع العلاقة التي تربطك برئيسك جيدا جدا
					25-بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة للمؤسسة
					26-وسائل العمل في هذه المؤسسة وآمنة ومتوفرة
					27-يعمل الموظف في بيئة عمل مناسبة من حيث التكيف الحراري
					28تشجع الادارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المنظمة

المحور الرابع: القيادة الإدارية لها دور في التشجيع على الابتكار والابداع في المؤسسة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	العبارات
					29-يشجع الرئيس الموظفين على الادلاء باقتراحاتهم بخصوص ظروف العمل
					30-يصغى الرئيس للموظف إذا كانت لديهم افكار حول كيفية العمل بطريقة افضل

					31- يتم الشفاء شخصيا من قبل رئيسك عندما تؤدي عملا متقنا
					32- يشارك مختلف الموظفين في وضع برامج وأهداف المؤسسة
					33- يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون آرائهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين
					34- عندما يتعامل الرئيس مع الموظفين، يأخذ بعين الاعتبار خبراتهم المهنية
					35- يشجع الرئيس على تطوير مهارات الموظفين
					36- الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسب لتطوير وتنمية الابداع
					37- يسعى الرئيس إلى خلق قيم جديدة من خلال التشجيع على الابتكارات والاقتراحات
					38- توفر المنظمة المناخ الملائم لتحقيق الابداع والابتكار