الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس –المدية–

كلية علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة :

أثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية

دراسة حالة التكوين المهني بعين بوسيف

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين :

– غزالي فاطمة

– حلالو سامية

إشراف الأستاذ :

* خليل محمد

السنة الجامعية :2020/2019

شُكر و عِرفان

الحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات و الحمد الله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل قال رسول الله **صلى الله عليه وسلم** "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "و بإقتداء نبينا الكريم تتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل ولو ببسمة ، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف .

كما يشرفنا أن نتقدم بالشكر و التقدير إلى أستاذتنا الكرام لإنهم لم يبخلو علينا بالعطاء العلمي.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم. سبحان الذي جعل الجنة تحت أقدام رالأمهات.

أهدي ثمرة جهدي إلى من عنتني بلبقتها و غمرتني بحنانها وأنزتني على نفسها و تعبت من أجلي أمي الغالية نصيرة أطال الله في عمرها وإلى قدوتي في الحياة و رمز التحدي و العطاء و الكفاح الذي كان السند و لزال أبي الغالي شبلي أطال الله في عمره

إلى من قاسمن حلو الحياة إخواتي (الهيثم. محمد. خولة. حمزة)

مقــدمة

مقدمة

لقد تبين أن القيادة بصفة عامة و القيادة الإدارية بصفة خاصة إهتمام الكثير من الباحثين والنقاد في شتى المجالات محورا أساسيا منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية البدائية البسيطة إلا أنها مرت بمجموعة من تغيرات المختلفة مما حرصت هذه التغيرات على إدراك ووعي العمل القيادي مما أدى إلى إحداث تطور و تقدم في جميع المستويات .

إن القيادة من أهم الجوانب المحورية التي تدخل بشكل مباشر في العمل الإداري كونها الجانب المسؤول المباشر عن توجيه المهام حيث أبرزت عدة تصورات وآراء من بينها كتابة أفلاطون الشهيرة بالجمهورية الذي أبرز فيه طبيعة و خصائص و طرق نشئت حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات ففي عصرنا الحالي تم العمل إلى تطوير نظم الإنتاج إلى إنتاج التصنيع حيث لعبت القيادة دورا هاما من حيث ارتفاع المستوى التكنولوجي و التوسع و العمل و أيضا أصبحت من الخدمات التي يربط بها تجديد و تطوير المجتمع بصفة عامة وخاصة في شتى قطاعاته من خلال الكشف عن المشكلات و تقديم المعالجات لمواجهة الظروف القاسية و المتغيرات في تقوم بتصعيد العمل القيادي و تطويره بصفة جيدة ومن أهم المتغيرات التي نجدها و التوصل إليها مايلي: – زيادة العمل التحفيزي – الروح المعنوية ، إتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي والكفاءة الإنتاجية، واحتواء الصراع والأداء الوظيفي، والثقافة التنظيمية وبناء عليه فإن حاولنا إستكشاف ..... قمنا بربط القيادة بمتغير الثقافة التنظيمية فالملاحظ في ذلك أن هناك تنوعا وتباينا كبيرا في الاستخدام تفعيل الثقافة التنظيمية.

و في نفس الوقت وجود اهتمام كبير على العمل بتحسين و زيادة فعاليتها و الجانب الإنساني و الإنتاجي خصوصا فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية ومن بين هذه المؤسسات.

محل أو مجال الدراسة و الذي تعتبر المؤسسة لها دور فعال في المنطقة.

ومن هذا المنطلق أضحى لزاما علينا كباحثين و دراستين أكثر من أي وقت مضى دراسة كل الظواهر التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية عامة أو خاصة .

إن استقراء الواقع في عصرنا الحالي يبرز أن نجاح أي منظمة كانت تتوقف على قدرة القيادة على القيام بوظائفها المتعلقة بعلاقتها مع العاملين مع إيجاد طرق تؤدي إلى تفعيل الثقافة التنظيمية مما يؤدي إلى استثمار المعلومات كونها مصدر مهم و فعال من خلال زيادة التفعيل بين العلاقات الاتساق

المختلفة داخل أي تنظيم كان مما يعمل على توجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وأقل تكاليف ممكنة وآذ يجب علينا إحترام النظام الداخلي للتنظيم إذ بمحاولتنا في ما يلي أي موضوع أثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية هذا الموضوع يتعدد بتعدد الجزئيات المشاركة وذلك بهدف تدعيم المفاهيم .

و لتحقيق الهدف المنشأ إليه تضمن البحث ثلاث فصول الفصل الأول يتعرض إلى مفهوم القيادة الإدارية عناصرها صفات القائد الإداري الناجح ....الخ أما الفصل الثاني تطرقنا إلى ما يلي ماهية الثقافة التنظيمية ، خصائص ...الخ

أما الفصل الثالث تطرقنا إلى ما يلي تحليل البيانات و استخلاص النتائج .

وفي الأخير خاتمة الدراسة و قائمة المراجع

كيف تؤثر القيادة الإدارية على تفعيل الثقافة التنظيمية لمنظماتها ؟

ومنه تفرعت عنه التساؤلات التالية:

1/ ما المقصود بالقيادة الإدارية ؟

2/ ما معنى الثقافة التنظيمية ؟ و كيف يمكن تطويرها ؟

3/ ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالتحسين الثقافة التنظيمية ؟

4/ هل يوجد أثر للقيادة الإدارية على تفعيل الثقافة التنظيمية ؟

5/ أسباب اختيار الموضوع :

-إدراج هذا الموضوع ضمن تخصص الأكاديمي
-يعتبر موضوع القيادة من الإشكاليات المطروحة
-جدية و حداثة الموضوع

6/**أهمية البحث** :

يعتبر موضوع أثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لا زالت ومازالت تطرح نفسها على المستوى الدولي .

بحيث تعتبر القيادة الإدارية عملية جوهرية حيث تعمل القيادة على إثبات الثقافة الملائمة و المتوازنة مع الأهداف المنشود إليها .

7/ أهداف الدراسة :

-العمل على معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية ؟
-معرفة كيفية تنمية الثقافة التنظيمية
-محاولة تسليط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية

8/ منهج الدراسة :

يبرز المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث من أجل الوصول إلى الأهداف ،أي الطريقة التي يجدها الباحث لدراسة الظاهرة بغية تحقيق الأهداف المنشودة .حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على هذه المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة كما استخدمنا أسلوب دراسة حالة وذلك لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال الاستمارة المصممة التي تبرز مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع البحث .

9/ صعوبة البحث :

-صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة التطبيقية
-صعوبة التنقل

الدراسات السابقة :

تبرز الدراسات السابقة أهمية بالغة بالنسبة للبحث العلمي و هي أيضا تقدم صورة إيجابية .

1- الدّراسة الأولى:

نور الدين بوراس – دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات حيل العنق بئر العاتر تبسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و العمل 2014 م .

حاول الباحث بطرح مقارنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية التي أكدت ثقافة المؤسسة وتناغم وتنسيق بين الجديد و الأثر القديم و ذلك من أجل تبادل الخبرات من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية .

وكانت إشكالية الباحث في البحث دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟ و انطلق الباحث من فرضيات هي :

فروض الدراسة :

1) دور القيادة الناجحة في تنمية إحترام السّلم الإداري داخل التنظيم .
2) دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة .
3) دور القيادة الإدارية الناجحة في تفعيل الاتصال داخل التنظيم .

و اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي بهدف الوصول إلى العوامل المتحكمة في ذلك .

قام الباحث باختبار عينة الدراسة بالمؤسسة بولاية تبسة ، حيث تم اختيار وحدات عينية البحث عشوائيا .

نتائج الدراسة :

- بينت الدراسة أن الدولة شرعت في تطبيق التنمية الشاملة و احتكت الصناعة فيما مكان الصدارة مستعينة في ذلك على التكنولوجيا و ذلك من أجل مواجهة سيرورة التصنيع .
- تطوير و تنمية القيادة من أجل التحكم في الرؤى .
- ملائمة قيم المؤسسة و العمل على تنميتها و تطويرها .
- تعزيز سلوك روح الفريق

الدراسة الثانية :

حجولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة الجزائر 2006 :

أبرز الباحث من خلال مذكرته أنه حاول طرح مقارنة فعالية القيادةالإدارية في تعزيز و تطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشرك بين الأفراد حيث أجريت عينة الدارسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية شملت عينة الدراسة 98 فرد سنة 2006 شمل مجتمع البحث (1029) عامل و لجأ إلى معاينة الطبقية العشوائية حيث أبرزت النتائج التالية ما يلي :

- أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة .
- تعزز روح الجماعة و المخاطرة و الإبداع تعمل القيادة الإدارية على أسلوب الثواب والعقاب.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية

مقدمة الفصل :

تعتبر القيادة هي مفتاح الإدارة فهي محور العملية الإدارية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة و غير ناجحة .فالقيادة هي التي تقوم بتوجيه عمليات الإدارية التي تتأثر وتؤثر في البيئة ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق و نحاول الإلمام بموضوع القيادة الإدارية من خلال ما يلي:

- ✓ المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية .
- ✓ المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية و أساليبها و أنماطها.
- ✓ المبحث الثالث : مقومات القيادة الإدارية و محدداتها.

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية محورا هاما ترتكز عليه مختلف المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، مما يجعلها مواصلة و مستمر على العمل في إيجاد الحلول و التغير و التطور و هذا لا يمكن إلا في وجود قيادة إدارية واعية و فاعلة .

المطلب 01: مفهوم القيادة الإدارية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية لا بد أن نشير إلى مفهوم القيادة بصفة مختصرة إلى مفهوم القيادة وبشكل عام .

أولا : المفهوم العام للقيادة :

1- القيادة: إستخدام القوة أو النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين و أراء تصرفات و بطريقة تجعلهم يحققون أداءا مرتفعا [1]

2- القيادة هي عملية التأثير في الناس و توجيههم لانجاز الهدف [2].

3- القيادة هي عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين ، وهي وظيفته و دور القائد [3]

ثانيا: مفهوم القيادة الإدارية: لا يوجد عريف موحد للقيادة الإدارية وإنما يوجد تعاريف مختلفة من أبرزها ما يلي :

القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار القرار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين .[4]

---

[1] نبيل محمد مرسي ، المهارات و الوظائف الإدارية، جامعة الإسكندرية 2006 ، ص 255.

[2] محمد عبر المقصود محمد ، القيادة الإدارية ،الطبعة الأولى، 2011م – 1432 هـ –مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ص 9.

[3] محمد عبد الله أمين القيادة الإدارية و أثرها على أداء العاملين مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، العراق 2016 ، ص 204.

[4]عدي عطا حمادي ، القيادة الإدارية الحديثة و إستراتيجية التنمية .دار المستقبل ،عمان 2013 ص77 .

- أيضا تعرف القيادة الإدارية: هي عملية التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات، من أجل تحريكهم إداريا تجاه تحقيق هدف سترك في إطار ظروف موقف معين .[1]
- فالقيادة الإدارية: كونتر و أدونيل تعني : عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم و أداء النشاط التعاوني.[2]
- كما تعرف القيادة الإدارية: هي الكشف عن السمات التي يجب أن توانر لكل من يتولى المراكز الإدارية العليا و مساهمتها في تطوير مفهوم الحوافز الإدارية .[3]

تعاريف شامل للقيادة الإدارية:

أن القيادة الإدارية هي النهج بين الغاية و الوسيلة فالغاية هي القيام بالمهام و الوسيلة هي التأثير على المرؤوسين باستعمال الخطة الرسمية و الدقيقة إذا دعت الحاجة إلى ذلك .

ثالثا : أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية عنصرا حيويا في حياة المنظمة و استمرارها و ازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة إذا نرى أن الإدارة العليا في المنظمات تنفق أمولا باهظة بحثا عن المواهب القيادية ومن ثم العمل على تدريبها باختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع من عدة أمور هامة .

- أي بدون القيادة الإدارية لا يستطيع القائد تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- بدون قيادة إدارية تصبح العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية و التأثير
- بدون قيادة إدارية يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
- أن القيادة الإدارية يمكن أن تساعد المنظمة في وضع تصور مستقبلي ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد. [4]

[1] بلال خلف السكارنة .القيادة الإدارية الفعالة، ط الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010 ، ص18

[2] نواف تنعان ، القيادة الإدارية، طبعة الأولى، دار الثقافة لنشر و التوزيع عمان ، 2000 ص 98.

[3] حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة الفاعلية القيادة الإدارية ، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، تعاونية الصداقة طبعة الأولى، 2015 ،ص 156 .

[4] حسين محمد مراد ، مرجع سبق ذكره ص 10 .

المطلب 02: عناصر القيادة الإدارية

من خلال التعاريف المتضمنة للقيادة الإدارية بين أن هناك عناصر جوهرية أزمة لوجود القيادة إدارية وهذه العناصر هي :

أولا : عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه و وسائله في ذلك .

ثانيا : ما تؤدي إلى عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم و تنشيطهم

ثالثا : الأهداف الإدارية المراد تحقيقها :

أولا : عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه وسائله

تتركز القيادة الإدارية على ما يستخدمه القائد من وسائل من أجل إقناع مرؤوسيه و حثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المنشودة و تتعدد هذه الوسائل تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير و التي هي أصلا قوة نفسه إجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن أهم هذه الوسائل مايلي. [1]

أ : قوة التأثير القائمة على الإثابة : حيث تعتبر المكافأة عنصر مهم و فعال لتحفيز المرؤوسين من أجل الأداء الجيد بهدف تحقيق الهدف الوظيفي .

ب : قوة التأثير القائمة على الاكراه: و يكون ذلك باستخدام القائد لسلطته عن طريق إستشارة الخوف و التهديد و توقيع الجزاء لدفع المرؤوسين لعمل .

ج : قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية : وهي قوة التأثير من خلال إدراك ثقافة المرؤوسين واتجاهتهم و التكيف معه .

د : قوة التأثير القائمة على خبرة: وتعنى أتسام القائد بالمرونة و يكون على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه من أجل زيادة قوة التأثير في مرؤوسية .

هـ : قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد : ويكون ذلك من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه وترشيدهم مستخدما سلطته الرسمية .[2]

[1] بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره ص 105

[2] نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ص 02

المطلب 03 : خصائص القيادة الإدارية

-خصائص عامة

-خصائص مكتسبة

* خصائص عامة : غن البحث و التحليل للقيادة المؤثرون قد حدد عدد من الخصائص العامة إلى يجب أن يتخلى بها القادة الاكفاء مع العلم أن وجون أداير حدد القدرات التالية :

- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين .
- الثقة : اي الايمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرين .
- الشدة : المرونة الإصرار و المطالبة بمعايير مرتفعة و السعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة .
- التكامل : الصدق مع النفس و التكامل الشخصي الرشد و الأمانة تولد الثقة .
- الدق : في العلاقات الشخصية و مراعاة مشاعر الغير .
- التواضع : الرغبة في الاستماع للآخرين و تحمل اللوم لا تكن شكيرا .[1]

*خصائص المكتسبة : تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها :

أ / المهارات الذاتية و الشخصية .

ب / المهارات الفنية .

ج / المهارات السلوكية و الإنسانية .

د / المهارات السياسية .

[1] زيد منير عبودي القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية عمان الطبعة الأولى، 2008 ص 14 .

- المهارات الذاتية و الشخصية : و يقصد بها الصفات و القدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السعات الجسدية و القدرات العقلية و ملكه الابتكار و ضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار و إتخاذه دون تردد و توقع الإشكالات ومواجهتها .[1]
- المهارات الفنية : وهي معرفة القائد لعمله معرفة متخصصة و قدرته على استخدام الأدوات و الأجهزة المتاحة في هذا التخصص و استخدام معرفته و الطرق العلمية .
- المهارات السلوكية أو الإنسانية : وهي قدرة القائد على التعامل مع الأفراد و الجماعات ووجود التفاهم بينهم و معرفة لأرائهم و اتجاهاتهم و ميولهم و العمل بروح الفريق .
- المهارات السياسية و الإدارية :

السياسية : وهي وضوح الرؤيا السياسية لدى القائد ومقدرته على إدراك الصالح العام للدولة و معالجته لمشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة .

الإدارية : وهي قدرة القائد على تنسيق نشاطات داخل المؤسسة و إعداد و تطوير الكفاءات الثرية ووضع معدلات الأداء بطريقة تكفل تحقيق هدف المؤسسة .[2]

[1] طهراوي فاطمة الزهراء القيادة و الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العنصر البشري مذكرة نيل شهادة الماستر إدارة و تسيير، المدية 20/6 ، ص03 .

[2] إيهاب صبيح ، محمد رزيق : الادارة الاسس و الوظائف دار الانس و الكتب العلمية للنشر و التوزيع 2001 مصر ص156 .

المطلب 04 : صفات القائد الإداري الناجح

قام كل من داني كوس Danny cox وجون هوفر John hover بدراسة ما يلي : [1]

1/ صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : في هذه الحالة يستطيع القائد العمل بأخلاقيات شخصية لابد لها أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة .

2/ النشاط العالي :لابد له أن يتمشى في القضايا الحليلية و تتوافق مع أموره .

3/ الانجاز : لا بد له أن يملك القدرة على انجاز الأولويات .

4/ العمل بدافع الإبداع : القائد الفعال هو شخص مبدع لا بد له من أن يملك الصبر و الإتقان

5/ العمل الجاد إتقان و التزام :

القادة الفاعلين لا بد لهم أن يكون لديهم التزام اتجاه العمل المنشود .

6/ تحديد الأهداف: لا بد لأي قائد ناجح و فعال أول شي هو رسم الأهداف لأنها ضرورة قصوى لاتخاذ أي قرار.

7/ استمرار الحماس : إذ أن أغلب القادة يمتلكون حماسا مما يدفعهم إلى التقدم و الدوام .

8/ امتلاك الحنكة : القائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيع ذو حنكة .

9/ مساعدة الآخرين على النمو: و القادة الحقيقيون يسعون إلى التعاون فيما بينهم و ذلك من أجل زيادة العمل حتى يصبح سليما و صحيا .

[1] زيد منير عبودي : القيادة و دورها في العملية الإدارية دار البداية ، عمان الأردان 2007 ص 26،27

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية وأساليبها و أنماطها

المطلب 01 : نظريات القيادة الإدارية

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين من خلال تفسير النظريات و الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا و توضح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة فالنظريات القيادية مختلفة و تحاول بناء نمط قيادي فعال حيث ساهم في نجاح العملية القيادية وحفز المرؤوسين نحو لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة أفضل ولفترات طويلة إلى أن هناك أشخاص آخرون يفشلون لان قدراتهم القيادية متدنية وكل نظرية من النظريات ترى فعالية القيادة من وجهة نظر مختلفة ومن هذه النظريات :

أ- نظرية الرجل العظيم the greatmantheourg

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية الإنسانية أنها تحقق عن طريق أفراد ولد بمواهب و قدرات فذة غير عادية و أن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثرين على مر التاريخ، وعلى الرغم من وجاهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات و في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية ومن هذا نستطيع أن نلخص بأن القيادة ليست صفة مطلقة تتمتع بها أفراد دون الآخرين و إنها هناك الظروف المحيطة بالجماعة و نوعية الجماعة ذاتها [1]

ب- نظرية السمات trait theary:

أساس هذه النظرية أن القادة يمتلكون صفات شخصية تجعلهم يحتفلون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لان يكون قادة لأنها تدرس السمات الشخصية بحيث درست هذه النظرية الصفات التي تجعل من الفرد قائدا و حاول العلماء من خلال أبحاثهم و دراساتهم تحديد صفات القيادة الفاعلة لكي تكون مرجعا من حالة تم احتيار القادة المناسبين إلا أنهم لم ينجحوا في إيجاد صفات أو حي صفة واحدة تميز شخص بصفته قائدا

[1] محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الأولى، 2008 ص 31.

و هذه النظرية ترتبط بشكل سر بنظرية الرجل العظيم التي أساسها أن القائد يولد و لا يضيع بمعنى أخر أن ليس كل مدير قائد أو أنما من الممكن أن يكون كل قائد مدير حيث تبين نظرية الرجل العظيم أن القائد بالفطرة مثل (الذكاء الاستقلالية ، و الاعتماد على النفس و المشاركة الاجتماعية و سمات شخصية كالشكل و الطول و الوجه ، الذكاء و القوة الشخصية ، ولم يستطيع العلماء إثبات صحة العلاقة بين السمات الشخصية للقائد و فاعليته القيادة و ظهرت دراسات تقول أنه ربما تمام سمات تكون ذات أثر كبير على شخصية القائد وهذه السمات (الأمانة ، الصدق ، الكفاءة و الرؤية المستقلة , الإلهام و الحماس و تركز على شكل القائد وصفاته الجسدية و الفكرية ، وترى أن هذه الصفات تجعل من الفرد قائده و تقول " أن القائد يولد ولا يصنع، بمعنى أخر أن هذه النظرية ركزت على عدة صفات أهمها .[1]

الطول العرض الصحة النشاط والحيوية	قدرات عقلية الذكاء الثقافة القيم الاتجاهات و المعايير	القدرة على التعامل كسب محبة الآخرين اعتماد على النفس تحمل المسؤولية تحقيق التعاون	حسن المظهر الذوق العام التدين السمعة الطيبة

ضبط النفس الهدوء المرونة الواقعية

ج- نظرية السلوك :behovioralthearies

[1] قاننغوض الغزو ، القيادة والاشراف الإداري، طبعة الأولى 2010 م ،دار اسامة للنشر و التوزيع الأردن، عمان ص 82 .

عدم القدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال و القائد غير فعال أدي إلى انتقال التركيز في الأبحاث و الدراسات على تحليل سلوك القائد من خلال هل هو ديمقراطي أم ديكتاتوري؟. [1]

المطلب 02: أساليب القيادة الإدارية

لما كانت القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه تعكس تباينا حول تحديد أفضل نمط يمكن كقائد استخدامه بكفاءة و فاعلية مما ساعد على أساس هذا تم تقيم إلى ثلاث أنماط .

1/ القيادة الأونوافراطية :

القائدالاوتوقراطي هو تلك النوعية من الأفراد التي ستتأثر فعاليته السلطة الممنوعة فالقائد الاوتوقراطي يتخذ جميع القرارات الرئيسية و يفترض أن المرؤوسين سوف يمتثلون دون اي مناقشة أو اعتراض وفي القادة لا يعطي القائد الاوتوقراطي أي وزن لمشاعر اوردود أفعال المرؤوسين تجاه قراراته ، كما ينظر إليه أفراد المجموعة على انه جامد و مرهق في التعامل. [2]

إلا أن القيادة الاوتوقراطية تأخذ اشكالا هي :

- الفردية المشتدة : يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية و العقلانية بدرجة كبيرة و لا يعتمد على أي نوع من المشاركة .
- الفردية الخبرة : تستخدم القائد هنا وسائل ترغيبية كالثناء والمديح و لا يلجأ للأساليب العقلانية ويلجا أحيانا لاشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- الفردية التي تعتمد المناورة و الاحتواء : يعتقد القائد هنا على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لآرائهم و اشتراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ القرار لوحده .[3]

---

[1] رائدة على عبد الكريم أبو ناموس فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات ماجستير في تخصص القيادة و الادارة أكاديمية الإدارة والسايسة لدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين غزة 2006 م ص40.

[2] جمال الدين محمد المرسى ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق على الإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية الإسكندرية 2002 ص 575 .

[3] هاشم حمدى رضا، التنمية المهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، 2010 –1431 هـ دار الراية للنشر والتوزيع ص156.

2/ القيادة الديمقراطية : يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها و رسم خططها ، ولا يميل إلى تركيز السلطة و أنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم و يقن هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء.[1]

3/ النمط الترسلي :

(غير موجه –المطلق– الترسلي–الحر النسبي)

وتبدوا المقومات الإدارية للنمط الترسلي (الفوضوي) متمثلة في كونه :

- نموذج مفرط للقيادة الديمقراطية .
- يمنح الحرية الكاملة للأعضاء باتخاذ القرارات دون مساهمة فعالة .
- يترك لمعاونيه كل سلطاته و حقه في اتخاذ القرار و يصبح بحكم المستشار للجماعة .
- الاعتقاد الخاطئ بأن المرؤوسين يقودون أنفسهم .
- يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن مسؤلية اتخاذ القرار و المساهمة الفعالة .
- انحصار نطاق الاتصال بين القائد و الأعضاء .
- عدم احترام القائد إيمانا بان شخصية القائد ضعيفة بسبب هذا الأسلوب .
- يعتبر اقل الأنواع من حيث ناتج العمل .
- تفكك الجماعة لانعدام الروابط .
- ازدوجية الجهود و إضاعة الكثير من الوقت .
- إهمال بعض الجوانب العامة في أوجه النشاط .
- عدم وجود حماسة حقيقة للعمل و إهمالهم عملهم .

السمات الشخصية للقائد الترسلي :

إن السمات الشخصية للقائد من النمط الترسلي (الفوضوي) متعددة و نذكر من بينها :

*ضعف الشخصية .

[1] عبد الرحمن العيسوي ، سكيولوجية الإدارة ، الدار الجامعية الإسكندرية ط 9 ص 183

*تذبذب في اتخاذ القرارات .

*عدم الاهتمام بالمواظبة و التسبب في الفوضى في المؤسسة .

*عدم القدرة على تطبيق اللوائح و القوانين ولا حتى اتخاذ القرار .

*التهرب من إبداء الآراء .

*عدم الاهتمام بحل مشكلات العاملين .

* الانتماء و الولاء بالإضافة إلى التفكير الايجابي .

* اتسام العلاقة بين القائد و الأفراد مما تشجع على القيام بدورهم بأكمل وجه .[1]

[1] محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع ،عمان –الطبعة الأولى، 2008 ص 82/81 .

المطلب 03 : أنماط القيادة الإدارية

يرى كل محمد حسن الشباع و حضير كاصتم أن القيادة تتقسم إلى فرعين الأول القيادة الرسمية والثاني القيادة غير رسمية. [1]

1/ القيادة الرسمية : هي القيادة التي تستمد في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي و ذلك حسب الارتباطات المقترنة بالهيكل التنظيمي أن القيادة الرسمية تتأثر من حيث حجم المنظمة إذا أن الجانب الإثرائي له أهمية كبيرة في إدارة أنشطة المنظمة الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد .

2/ القيادة غير رسمية : هي عبارة عن مواقف اجتماعية التي تقوم بإفرازها العلاقات الاجتماعية القائمة على الأفراد مثل: الإمكانات التي يمتلكها الأفراد و سماتهم الشخصية كل هذه العناصر لها دور في برز هذا النوع من القيادة بما يتضح أن القيادة غير رسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تقوم على أساس الثقة بين الأفراد ذوى مؤهلات شخصية اجتماعية. [2]

[1] خليل حسن السماع ، مرجع سبق ذكره ص 224

[2] خيضر كاضم ، مرجع سابق ذكره ص 223 .

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية ومعوقاتها .

تعتبر العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية هي تلك العوامل التي تزيد من فعالية حدتها أي كلما زادت تلك العوامل [1]

المطلب 01 : العوامل المؤثرة في فاعلية القيادة الإدارية .

1- انخفاض درجة الثقة في الآخرين : ويرجع السبب الرئيسي في انعدام الثقة بين التابعين والقائد.
2- الثقة المتزايدة : إذ أن الثقة المتزايدة تولد الكثير من الآفات ومن التشتت ،عدم تقبل النقد اتخاذ القرارات المنفردة .
3- الخوف من نجاح الآخرين: و يتسبب في ذلك القضاء على الكوادر وحجب المعلومات والخبرات .
4- العجز عن تحمل الظروف الضعيفة : مما يتسبب في ذلك انهيار القائد وفشله وعادة يتخلى عن دوره في القيادة الإدارية .
5- انخفاض المرونة الفكرية : يترتب عن ذلك العديد من المشاكل التي يواجهها القائد .
6- غياب التحدي :ينتج عن ذلك العديد من الآفات القيادية مثل عدم السقي لتنمية مهارته .

[1] تكليش فاطمة ،اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسته حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج للمياه المعدنية والمشروبات غيرالكحولية بالشراقة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير البويرة 2014 ، ص 65 .

المطلب 02 : معوقات القيادة الإدارية

قد تتشكل و تتنوع المعوقات الإدارية لها القيادات الإدارية في الدول و أهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العلمية : [1]

1- المركزية الشديدة وعدم التفويض .
2- التخطيط غي السليم .
3- عدم وفرة المعلومات اللازمة اتخاذ القرارات .
4- البيروقراطية و تباين وعقد الإجراءات .
5- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية
6- العوائق البيئية .
7- أن مثل هذه العوائق تتبع من اعتبارات بيانية واجتماعية و قيمة وضغوطات بثرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة .
8- عدم استقرار الأنظمة السياسية .
9- الانقسامات السياسية و الاجتماعية داخل المنظمة .
10- المورثات الاجتماعية و ما يربطها من عادات و تقاليد .
11- غموض و خمود الأنشطة و اللوائح

عدم الاستفادة من التقييم العلمي و التكنولوجي معوقات تابعة دوما القيادات الإدارية ومن أهمها ما يلي :

أ) عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي
ب) حل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل التغيير والتطور .

[1] فاتن عوض الغزو ، مرجع سبق ذكره ص 92

خاتمة الفصل :

من خلال ما تقدمنا إليه من هذا الفصل و عينا أن القيادة الإدارية هي خليط التأثير على الجماعة و الفرد لتوجيههم من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة كما أننا حولنا الإحاطة بمختلف جوانب موضوع القيادة الإدارية من خلال التطرق إلى أنماط القيادة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل :

تعتبر الثقافة التنظيمية دور حيوي في تحديد و تكوين وتطوير الفكر الإداري لكل مؤسسة و ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة القيم و الإتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تمثلت فيما يلي :

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية .

المبحث الثاني : أسس الثقافة التنظيمية و أبعادها و محدداتها وطرقها .

المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة .

تمهيد :

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لمالها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة ، إذ أن لكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات .

و تعتبر ثقافة المنظمة عنصرا و مكونا هاما و منهجا بارزا من المناهج الحديثة و العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي، الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق الفعالية .

و إن عملية تفعيل الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها للأفراد إذ يلعب القائد دورا مهما في خلق هذه القيم و العادات والتقاليد وطرق العمل وغرس القيم الثقافية التي تعتبر سلاح ذو حدين فكلما كانت هذه الثقافة قوية فإنها تعمل لخدمة أهداف المنظمة و العكس إذا ما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة فينعكس هذا سلبا على المنظمة .

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا و مكونا أساسيا في المنظمة من أجل نجاحها و استمرارها و لذلك يجب على القادة فهم أبعادها و عناصرها لأنها تشكل إطار لأنماط السلوك المختلفة للفرد ، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها لأنها تتطور و تتكون مع الوقت من خلال التفاعل بين الفرد و المرؤوسين.

المطلب الأول : نشأة الثقافة التنظيمية

إن أول من استعمل مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة هو " إليوت iliot " وكان ذلك في سنة 1951، إذ أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانيات ولم يوظف في الكتابات الخاصة بالإدارة إلا في 1981 م . هذا ما أكده هو فستيدhofested من خلال الكتابين "ثقافة المنظمة " و "البحث عن الإمتياز " تميز بترزوترومان، ولم يوظف هذا المصطلح في الجزائر إلا في سنة 1977 م .بعد تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثر بالغا على سلوك الأفراد و مستويات انتاجهم [1]

و تتمثل مراحل تطور الثقافة التنظيمية حسب مدارس الفكر الإداري فيما يلي: [2]

- مرحلة عقلانية : وفي هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه ماديا من أجل أداء مهامه ، وقد كان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة الآلة .
- مرحلة المواجهة : وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة كالنقابات العمالية التي أولت اهتمام كبير بالعنصر البشري من خلال إعطاءه حقوقه وواجباته والمعاقبة في حال إهماله مما زاد بروز قيم الحرية و الإحترام و التقدير .
- مرحلة الإجماع في الرأي : جاءت لترسيخ مجموعة من القيم ، من خلال نظريات x و y ، وكان رائدها "دوجلاس ماك جريجور " .

[1] وهيبة عيساوي ،أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات ،جامعة أبو بكر بالقايد ،تلمسان ، 2012 ،ص 14 .

[2] ربحاوي محمد ، عزازي حفصة ، دور الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، دراسة حالة مؤسسة صيدال– وحدة المضادات الحيوية ، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسير ، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المدية 2017 /2018 ،ص 09 .

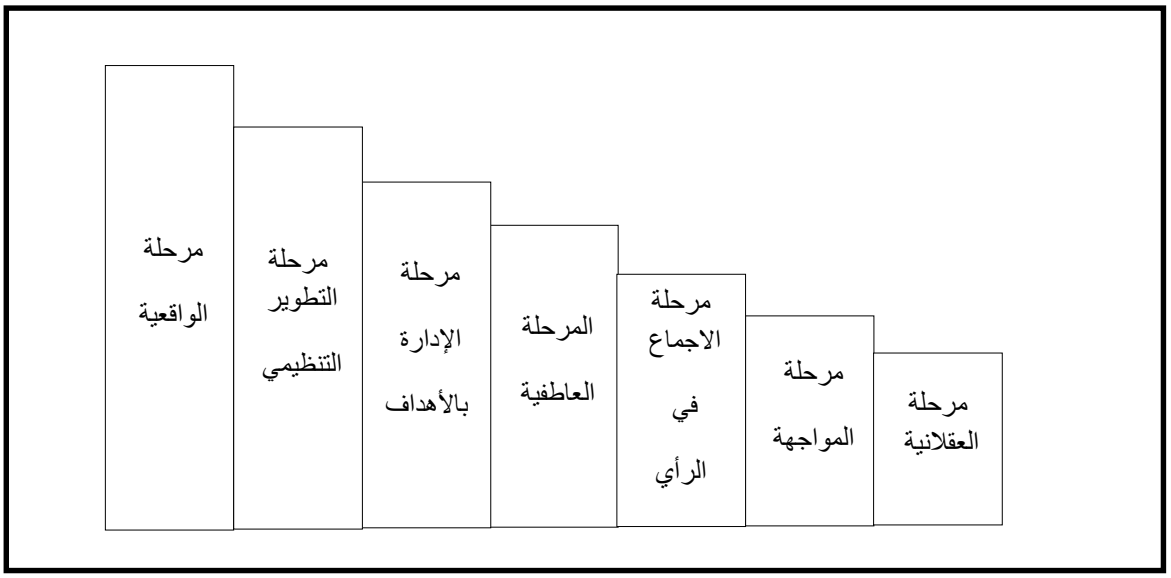
- مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على المشاركة بين الإدارة و العاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية لإتخاذ القرارات (تخطيط، تنسيق، إشراف ،...) إضافة إلى تحديد أهداف المنظمة .

- مرحلة التطوير التنظيمي: وذلك من خلال استخدام البحث العلمي، بوضع خطط مستقيلة بتحليل الأفكار بالإضافة للإهتمام بالعلاقات الإنسانية و الجوانب النفسية .

- مرحلة عاطفية : و ذلك باعتبار العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة .

- مرحلة واقعية: تمثل هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها و مراعاة الظروف البيئية المحيطة والتنافس [1]

وفي الشكل الموالي توضيح للمراحل التي مرت بها الثقافة التنظيمية الشكل رقم (1-1) مراحل تطور الثقافة التنظيمية [2]



المصدر : إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدراة الالكترونية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية ، التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، ص26 .

[1] ذهبية سعيدي ، حفيظة لكحل ، الثقافة التنظيمية و أثرها في تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية وت ، و علوم التسير جامعة يحي فارس المدية 2018 ، ص 4

[2] إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، ص 26 .

ويوضح من الشكل إلى أن الثقافة التنظيمية مرق بعدة مراحل ففي البداية كانت النظرة إلى الفرد على أنه كتلة من الأحاسيس ، وهي مورد هام في المنظمة .

المطلب الثاني : مفهوم الثقافة التنظيمية و خصائصها

هناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية وقد اختلفت باختلاف الباحثين و المتخصصين وهذا لما لها من تأثير على سيرورة العمل والمنظمة و فيما يلي عرض أهم التعاريف .

- يعرفها" هلين دينس helindenise " في كتابه "استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد مع المحيط" أنها تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير الشعور و الحركة بطريقة مقننة حيث يتم توزيعها بواسطة أغلبية الأفراد من خلال تركيب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة [1].

-يعرفها تايلور على أنها الكل المركب والذي يتناول كل من المعرفة و العقيدة ، والفن ، الأخلاق ، القانون ، التقاليد ، و العادات الأخرى التي يكتسبها كل فرد في المجتمع .[2]

-كما عرفها "anmastrong" بأنها نمط من المعتقدات التنظيمية و الاتجاهات و العادات ، القيم التي تشكل الطريقة أو الوسيلة التي يتصرف بها الناس و يؤثرون على طرق العمل .

-تعريف "مينر miner" هي كل ما يشارك به الأفراد المنظمة. [3]

-يعرفها "ميشال كروزيهM.grozier" أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية و قيادة و علاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضاءها بحيث يستطعون تحقيق الهدف المشترك من جهة و إعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة أخرى أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أن تتشكل بصفتها كذلك ، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج و الإنتماء لهذه المجموعة أولا و إنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم و معارفهم وتوحيد مصالحهم في المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة و بقائها ثانيا .

---

[1] Héleneclenis .stratégies d'entrprise et incertitvdesenvironmentates .designeonganizationnel .1990 p 122.

[2] ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2004 ، ص 106 ،107 .

[3] سعد غالي ياسين ،الإدارة الإستراتيجية ،دارالبازوري ، للنشر، مصر ،1998 ص86 .

-عرفها"Meshane و vonglinow" بأنها النمط الأساسي للافتراضيات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير و تصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات و الفرص الموجودة. [1]

-من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها : مجموعة القيم و الرموز والمعايير ، تشكل و تصاغ لتكون ثقافة تميز المنظمة عن غيرها ، بحيث تنعكس هذه الثقافة على المنهاج التفكير و أسلوب التصرف من خلال ضبط تفاعلات الأفراد ، وتطوير علاقات العمل فيما بينهم لتشجيع على العمل الجماعي بتوجيه من الإدارة العليا وفقا لمبادئها و استراتجياتها ترضى جميع الأطراف و تحرص على مشاركتها للأفراد الجدد من أجل تزويدهم بالمعارف وطبيعة الأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة .

و تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص : [2]

1. **نظام مركب** : تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد و ممارسات عملية والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني و المعدات .

2. نظام مركب: وهو خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة حيث ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي داخل المنظمة .

3. **نظام متغير متطور تراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة و تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغير مستمر ، بحيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديد و يمكن أن تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص .التنظيمية كعملية : [3]

4. **درجة المبادرة الفردية:** وهو ما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

- درجة قبول المخاطرة .
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .

---

[1] منصور محمد العريفي ، الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية لعينة شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ، مجلة أردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 5 ، العدد 5 ، 2009 ، ص141 .

[2] أبو بكر مصطفى محمود ، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة ، 2000 ، ص132-133 .

[3] ذهبية سعيدي ، حفيظة لكحل ، مرجع سبق ذكره

- شكل ومدى الرقابة في لإجراءات و التعليمات و أحكام الإشراف الدقيق على العاملين
- مدى ولاء للمنظمة على الولاءات التنظيمية الفرعية .
- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت وهي إذا كانت تقوم على الأداء أو الأقدمية .
- درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات النظر المعارضة طبيعة نظام الاتصالات بمعنى مقتصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط تسلسلي الرأسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

المطلب الثالث : أهمية و عناصر الثقافة التنظيمية

نظرا لحداثة موضوع الثقافة التنظيمية إلا أنه وجد مكانته في المنظمات و ذلك لما يتضمنه من أهمية بالغة بالنسبة لها و يمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال النقاط التالية :

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة من خلال التأكيد على وجدها كنظام اجتماعي متكامل .

- تحقيق الهوية التنظيمية : و ذلك من خلال اشتراك العمال في جملة من القيم و المعايير مما يشعرهم بالوحدة و الانتماء .

- تعتبر بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح و فعال لنشاط المنظمة .

- الثقافة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالمنظمة .

- توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا .

- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات و سلوكيات الأفراد توفير فهم أفضل والشعور بالأحداث القضايا المحيطة . تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها .

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال و العمل بفعالية.

- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة و البيئة ذات الصلة.

- تحقيق القيام بدور الإرشاد للأفراد و الأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة و الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة .

- وجود الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع و الإبتكار مما يؤثر على الأداء .

- التأثير على تصميم الهيكل التنظيمي .

- زيادة التبادل بين الأعضاء ، وذلك من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة .

-التنبؤ بالتصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمات .

-تحديد معايير الاستقطاب و الترقية .

مصادر الثقافة التنظيمية :

تشمل ثقافة المنظمة على مجموعة من القيم و المعايير الأساسية التي توجه الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهمه بيئة المنظمة من حلولهم والتي بدورها تعتبر مصدر نهائي للأفكار والمشاعر المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة و يمكن تلخيص أهم هذه المصادر فيما يلي :

1- العادات و التقاليد و الأعراف :

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد و تعتبر من المصادر الأساسية و المهمة حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله سواء كان عاملا بسيطا أو إطارا أو مديرا مشرفا ، كما أنها في شخصية الفرد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي و البيئة التي يعيش فيها الفرد و تتواجد بها المنظمة .[1]

2- الطقوس و الشعائر :

ويمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس مرئي من خلال ما تقوم به من طقوس و شعائر و احتفالات مثل الاحتفال بزفاف و قد يعني أن الشركة تقوم بجهود رسمية و غير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج وقد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تعنيه مؤخرا ، وقد يعني اعلان نتائج الختامية للشركة و التي بصاحبها توزيع الارباح .[2]

3- **الأساطير** : وهي روايات خيالية لكنها مقبولة لحد معين ويبدو بخلاف ذلك غامضا ، 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 ، و إعطاء صورة مثالية عن أشخاص غير محدودين سبق لهم أن تحققوا نتائج مرضية بالمنظمة ، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة .

4- **الرموز** : وهي تلك الأشياء أو الأفعال أو الأقوال تقول أكثر مما تراه العين ، و تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها ، و تتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة و مؤشرات الحياة التنظيمية التي نعكس القيم التنظيمية ، فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات الشعارات لتميز إلى القيم التي تعتنقها و تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة و يسهل إلتقاطها من قبل العاملين و كذلك العملاء ومن أمثلة هذه الشعارات شعار شركة فورد الذي يقول : " الجودة هي وظيفتها الأولى " كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دون نقاش طالما يرتدي الذي الرسمي .

---

[1] حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي بحث مقدم لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية، ج نايف العربية ، العلوم الأمنية 2005 ،ص 17

[2] نور الدين بوراس ، دورة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجيستر في العلوم الاجتماعية ، تخصص و عمل جامعة بسكرة ، 2004 ، ص86 .

5- **القصص والحكايات :** تستخدم غالبا لتعكس رسالة معنية ،مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، و الصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز أو المنظمة وكيفية تنظيمه وعدد من الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها .

المطلب الرابع : وظائف الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة دورا كبيرا في نجاح المنظمة ، وتعاون أفرادها و الحفاظ على هوية الجماعة وبالتالي هوية المنظمة من خلال توجيه سلوك العاملين من أجل أداء عملهم بكفاءة و فعالية و يمكن تلخيص وظائف المنظمة في أربع وظائف رئيسية وهي : [1]

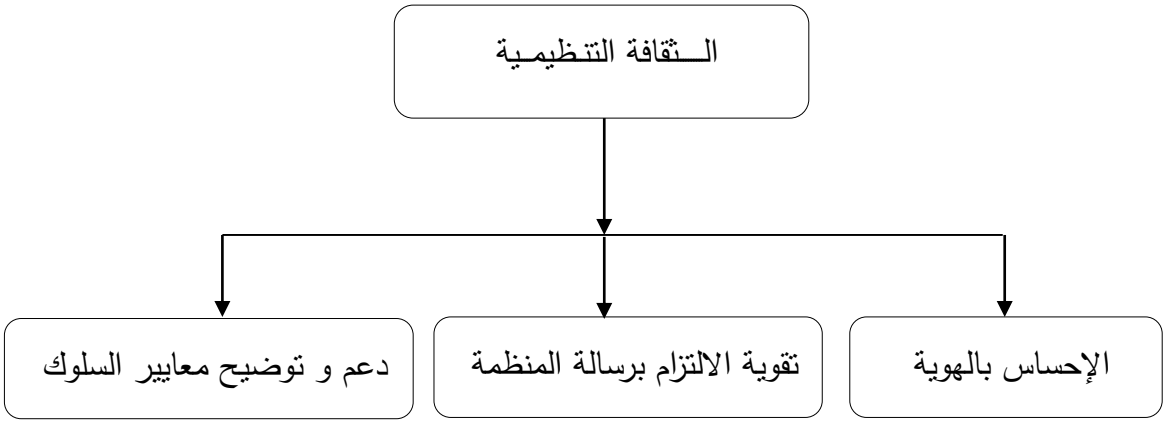
1- تزود المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف على الافكار و القيم التي تسوء في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوي برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .

2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة : إن تفكير الناس عادة حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، عند ذلك شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، عند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ، و يعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم .

3- دعم و توضيح معايير السلوك : وتعبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد ، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا ، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين ، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات ، و بذلك بتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد في الأوقات المختلفة .

[1] أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، فلسطين ،2008 ،ص 23.

الشكل رقم ( ) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر : أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي .مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ، فلسطين 2008 ،ص 23 .

و يوضح الشكل أهم وظائف إلا أننا قمنا بتلخيص أهمها حيث تعتبر النظام المرشد لعمل المنظمات .

المبحث الثاني : أسس الثقافة التنظيمية وأبعادها و محدداتها وطرق تغيرها

إن الثقافة التنظيمية نظام خاص يختلف من منظمة لأخرى، فله مستويات و أنواع و أبعاد سيتم التطرق إليها .

المطلب الأول :أنواع الثقافة التنظيمية

رغم اختلاف الباحثين في أنواع الثقافة التنظيمية إلا أنهم توصلوا إلى عدة تصنيفات :

ثقافة قوية : و تعتمد الثقافة القوية على ما يلي : [1]

1- عنصر الشّدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات.

2- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء : ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و على الحوافز من عوائد و مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين .

و إن المنظمة التي تتميز بالأداء الفعال و العالي لديها ثقافة قوية بين أعضاءها ، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة و التعليمات و القواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به .

الثقافة الضعيفة : الأفراد يسيرون في طرق واضحة المعالم ، ويتلقون تعليمات مناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات مناسبة لقيم و اتجاهات الأفراد العاملين ، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة ،لأنه إذا لم تثق الثقافات الفردية في المنظمة ببعضها فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية و بالتالي التأثير على الفعالية و الكفاءة .

ويرى آخرون أن الثقافة التنظيمية لها أنواع وقد قدم "Ellen walach "ثلاثة أنواع من الثقافات وهي: .[2]

[1] محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ،2002 ، ص 316 ، 317

[2]Hodgetts ,richard m kroeck , k.galenpersonne land humarn resource management 4th ,harcourtbnacejovanovish publishers p.450

1- **الثقافات البيروقراطية:** bureaucratic culture

وهي ثقافات ذات نظام هرمي hierarchical السلطة و المسؤولية تكون واضحة في المنظمة ، العمل بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة control والقوة power وهذا النوع من الثقافة يناسب شركات التي توجد في بيئة يسودها الثقافة و مستقرة تستطيع أن تحقق الربح hodgetts&krock

2- **الثقافات الإبداعية** :innorativeculture

ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي ، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين ، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الابداعية ، و يشجع الموظفون على المخاطرة و التحدي .

3- **ثقافات التعاطف الانساني :**

حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الطيبة ، و أجواء العمل الودية ، و يسود المنظمة جو التعاون و العلاقات الاجتماعية ، التشجيع و الإنصاف و العمل .

مستويات الثقافة التنظيمية :

هناك ثلاث مستويات أساسية يمكن حصرها فيما يلي :

حسب نموذج سبينر تتواجد الثقافة التنظيمية في مستوايين هما :[1]

1- **المستوى السطحي أو الظاهري :** " sunfacelevel"

وهو المستوى المصطنع الذي يتضمن الطرق التي تبين سلوك الأفراد و الرموز و طقوس التي يشترك فيها الأفراد ، وتتضمن أيضا محتويات تعبر عن قيم العميقة المستقرة في أذهان لمعنى التنظيم .

2- **المستوى المبطن** :underlinglevel

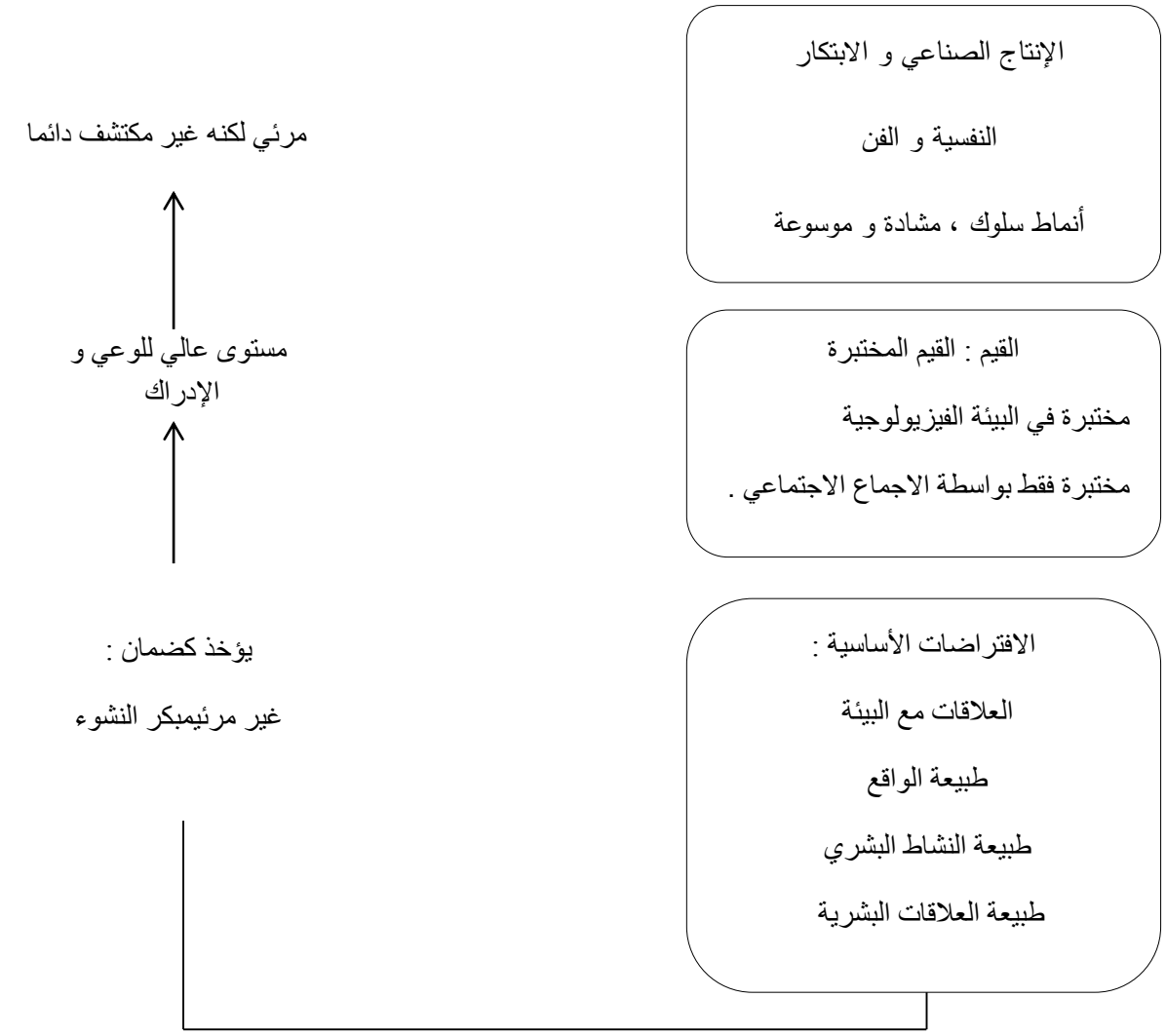
ويشمل على القيم و الافتراضات و عمليات التفكير التي تعد الثقافة الحقيقية ومن المهم بالذكر أن المظاهر يمكن دراستها و لكن من الصعب تفسيرها ، كما أن الحكم على الشعائر في إحدى المنظمات قد يجعل معنى آخر في منظمة أخرى .

ويعتقد (shein 1958-59) في أن يدرك المستوى السطحي هو نتاج تفاعل لكن من الفنون والتقنيات و الرموز و القصص.

[1] سماح مؤيد محمود ، أثر كل من التكيف الخارجي و التكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 64، 2007 ، ص 69.

و أن القيم الثقافية الممثلة للإدراك الثقافي موجودة في المستوى العميق ، وقد تكون غير واضحة و لكنها تؤثر في سلوكنا و قرارتنا و يوضح الشكل الآتي هذه المستويات .[1]

الشكل رقم ( ) مستويات الثقافة التنظيمية



Source :schein .e .h .organization cutture& leaden shipadminiceview 1958 sarfransisco ,jossey bass .

[1] سعد الدين سهام ، مرسي هجيرة ، تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع في المنظمة ، مذكرة نيل شهادة ليسانس للعلوم التسيير ، تخصص إدارة و تسير مؤسسة جامعة يحي فارس المدية 2013 ، ص 21 .

المطلب الثاني : نظريات الثقافة التنظيمية

نتج عن دراسات العلماء و الباحثين عدد من النظريات و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد و الجماعات و التنظيم .و نذكر أهمها : [1]

نظرية القيم : يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإنما الثقافة تحتوي عدد غير محدود من القيم ، و الاتجاهات التي تتشكل بدورها واقع الأفراد الذين يحملونها و تحتوي كل ثقافة مجموعة من القوى التي تؤكد عليها أفراد الجماعة بحيث تسيطر على تفاعل الأفراد و تحديد أنماطهم الثقافية .

نظرية روح الثقافة : تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص ، والسمات المجردة التي تستخلص من تحليل المعطيات الثقافية ، و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة ، وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد المنظمة ، و تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة .لأنه منظمة تتمثل في جانبي لاستمرار و التطور .

نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد هذه النظرية على طريقة التعامل التي تجمع الأفراد بمن حولهم و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، وذلك من خلال تأدية القائد بدوره في المنظمة دون حدوث أي إصطدامات مع غيره و يتمثل جوهرها في كون أسلوب النظر إلى الحياة لا يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير ، والطابع القومي ، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء المنظمة عن الأفراد الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية ، و تنعكس هذه الصورة و قيم الجماعة ، ودرجة تماسكها و تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة .

نظرية سحية الثقافية : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة ، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد

[1] احمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجيستر ، نسخة الكترونية ، جامعة للعلوم الأمية ، الرياض السعودية ، 2005 ، ص 38 ،40 .

المنظمة ، و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا تراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه ، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد .[1]

المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية و أهم محدداتها

من الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ، وداخل المنظمة نفسها من وقت لآخر ، أما اختلاف الثقافة بين المنظمات فيعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى ولو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لبيقة المنظمات فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي و الجودة و التميز .كما أنها قد تختلف اختلافا بينا بين المنظمات ، وقد قام بعض الباحثين المهتمين بمجال ثقافة المنظمة بدراسة ثقافة مجموعة من المنظمات و توصل إلى عدة أبعاد :

-يرى "روبر ropen" أن الثقافة التنظيمية تتميز بعدة أبعاد وهي كالتالي :

المبادرة الفردية : الصلاحيات المتوفرة لأعضاء المنظمة و مدى الاستقلالية و الحرية .

تحمل المخاطر : وهي درجة تشجيع الأفراد على الابداع و الابتكار و تحمل المصاعب و حب المغامرة .

-التوجه : مدى قيام المنظمة بتحديد أهداف و معايير واضحة الأداء .

-الرقابة : وهي مدى استخدام القواعد و الإجراءات و الأنظمة و مقدار إشراف القادة على تصرفات و سلوكيات العاملين .

-التكامل : مدى قيام القادة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

-الهوية : درجة انتماء الأعضاء إلى المنظمة بدلا من انتماءهم إلى الوحدات و التخصصات .

-الدعم الإداري : مدى قيام القائد بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء المنظمة .

-نظام المكافآت : أي تقديم الحوافز وفقا للأداء و ليس لاعتبارات شخصية .

-أنماط الاتصال : بمعنى مدى اقتصاد عملية الاتصال على القنوات الرسمية من عدمه .

[1] نور الدين بوارس ، مرجع سبق ذكره ،ص89 .

-تقبل الاختلاف : مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم و تقبل النقد .[1]

و أشار أسامة خيري في كتابه "التميز التنظيمي " إلى أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في : [2]

- **ثقافة المنظمة التي تشجيع على الابتكار :**

إذ تصنف المنظمات حسب ثقافتها إلى المنظمات ذات ثقافة غير ابتكارية و منظمات ذات ثقافة ابتكاريه إذ تتسم الأولى بتعزيز الأبعاد التي تركز على الهيكل التنظيمي ، الخصائص الرسمية ، التخصص الوظيفي كما تقس القواعد و الإجراءات ، أما الثانية فتحمل في بيئة تتسم بالتغير ، لذا فإن العناصر تعتمد عليها في غرس مختلف القيم و المعتقدات ، تتمحور حول قيم المبادرة و اعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق و الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة .

-**ثقافة المنظمة تتسم باحترام و تقدير الفرد :**

إذ يعود نجاح كثير من المنظمات لاهتمامها بالعنصر البشري و ذلك بتوفير الرعاية و العناية الدائمين لتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين .

-**ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل :**

يتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي ، كما يمكن تحقيق ما يصعب على الفرد .

-**ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين :**

يمكن حصر محددات المنافسة الموضوعية إلى تكافؤ الفرص و التقدم الوظيفي و توفير بيئة تنافسية إيجابية و إدراك العدالة التنظيمية.

محددات الثقافة التنظيمية :

تتكون ثقافة المنظمة و تتشكل من خلال تفاعل عدد من العناصر و المحددات أهمها :[3]

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتماماته و قيم و دوافع .

[1] محمد بن علي بن حسن اللبتي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الابداع من وجهة نظر مدري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة التربوية و التخطيط ، جامعة القرى ، السعودية ،2007 ، ص40

[2] أسامة خيري ، التميز التنظيمي ،دار الراية للنشر و التوزيع ، الاردن ،2008 ، ص 80/79

[3] خولة خميس عبيدة البندن ، مرجع سبق ذكره، ص82

2. الخصائص الوظيفية : وهي مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماتها و قيمه و دوافعه.

3. البناء التنظيمي للمنظمة : حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات .

4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية و مالية و ؟أدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكاته .

5. الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و ما تشمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم بعضهم و للأطراف الخارجية .

المطلب الرابع : خطوات تغير الثقافة التنظيمية

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة ، وأن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء و الفعالية للمنظمة .

وقد أكد edgenschein على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغير ثقافة المنظمة وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية .

Tronsformational leadership ذات رؤية واضحة للمنظمة، و لديها القدرات و المهارات لتحقيق هذه الرؤيا، و يصف شين shein" الوسائل التي تستطيع القيادة من خلال تغير ثقافة المنظمة وذلك ب:[1]

-إعطاء اهتمام منتظم المجالات و قضايا معينة في المنظمة ، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا و المجالات .

-ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة و الأزمات التنظيمية .

-القيام بدور نموذجي، كمعلم و مدرب فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراضات معينة للأفراد .

-وضع المعايير والأسس لمنح العوائد و توزيع المراكز، بوضع المعايير والأسس لتعيين واختبار الترقية و التقاعد.

-إن عملية التغير الثقافة التنظيمية عملية أساسية و تكون حسب ظروف الحيطة بالمنظمة فعولمة السوق و ظهور تكتلات و شركات متعددة الجنسيات يحتم على المنظمة تغير ثقافتها مثل شركة: جنرال إلكتريك و شركة فليبس حيث نجد أن كلاهما تدخل في اندماجات ، حيث يشتري و يبيع شركات أخرى، ولكنها أبدا لا تغامر بالدخول إلى أسواق جديدة .

-حيث يضطر إلى تغير المهندسين و العاملين و يمكن تشبه المنظمة بالسفينة حيث يتم إلتزام بالأوامر داخليا و لكن في الوقت نفسه تسير وفق الأمواج و الرياح الخارجية، وهذا يعني أن العمل ينتقل ليخف على العامل و ينتقل على القائد. [2]

---

[1] حريم حسن ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الاعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ،2004 م ، ص 338

[2] سامي كمون ، ثقافة المنظمة ، منتديات شبكة سيرة ، عمان 9:00 ، 22/02/2013 http//w.w.wsaida.com aman .tw

المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة .

الثقافة التنظيمية عملية أساسية و مهمة داخل المنظمة لذلك فهي تواجه صعوبات و غموض حول خلق الثقافة التنظيمية و تطويرها و التأثير داخل هذه المنظمات .

المطلب الأول : أثر الثقافة التنظيمية على القيادة الإدارية

الثقافة التنظيمية هي قوة خفية، ذات أثر متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة، ومن أوضح هذه الأدوار علاقة الثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الايداع و الالتزام، كما انه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية و سلبية .[1]

- ثقافة المنظمة و الفعالية cultureandeffectiveness :

من خلال الدراسات التي أجراها كل من " petersand water" حول المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة وقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة ، فالثقافة القوية يستطيع الأفراد معرفة ما عليهم و السلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز و الحكايات .

إن فاعلية المنظمة تتطلب توافق و الموائمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها، و استرتجياتها ، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الاستراتيجية، فمن الضروري أن تكون داعمة لاستراتيجية المنظمة .

- الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي culture andorganizationstroctore

تناول العديد من الكتاب و الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي ، وقد تواصلوا إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي، و العمليات الممارسة الإدارية و أن الموائمة بينهما تساعد على تحقيق المزيد من الفعالية الإدارية .

وهنا لابد للإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ماهو المطلوب و المقبول ، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، و الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل و الروح .

[1] حريم ، مرجع سبق ذكره ، 339 .

ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد .[1]

- الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي culture and commitment :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و الولاء ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها .[2]

ويقول جرينبرج و بارون أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين و الإجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض أثار الثقافة جليا واضحا ، وقد يكون بعض الاثار خفية ، مما يؤدي إلى تلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها ، بمعنى أن يفكروا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة ، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة الخدمات المقدمة للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع المنظمة تجل بكفاءة ، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك سيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة ، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة ، بدءا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ، ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وبانتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى .

و إذا انتقلنا إلى بحث تأثير الثقافة على إجراءات العمل ،فإننا نجد أن هناك قدرا كبرا من البحوث تركز على محاولة إكتشاف العلاقة و الأداء، وقد أوضحت هذه الدراسة أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أولا تتوافق معها ، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين .[3]

[1] ماجد عبد المهدى ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن،2013، ص 333/332 .

[2] احمد محمد أسعد، مرجع سبق ذكره – ص69.

[3] جرينبرج ،جيرالد ،بارون، بارون ، روبرت ،إدارة السلوك في المنظمات ،ترجمة ،رفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر،2004 م ، ص642 .

المطلب الثاني : صناعة القادة للثقافة التنظيمية .

القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن يكتمل لكيفية نجاحهم يتعين التطرق إلى المراحل التي يملكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية و لغرض هذه الأخيرة يجب على القادة القيام بما يلي :

–التعريف بمفردات أساسية للثقافة التنظيمية و ذلك من خلال تجسيد الرؤيا و الرسالة و شرح الهيكل التنظيمي و قيم و إجراءات العمل .

– لا يجب أن يكون التعريف بالمفردات الثقافة التنظيمية باردا ، بل يجب أن يكون ملتهبا ب"سخونة الايمان "

لا يقتصر فهم الأفراد للثقافة التنظيمية على الجوانب الرسمية بل يشمل الجوانب الغير رسمية للقادة.

–في الواقع المعاش يحصل التعريف بمفردات الثقافة في الأغلب بشكل ضمني و ذلك لعدة أسباب من أهمها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية .

–تطبع الثقافة التنظيمية و ذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة و بشكل مقنع وجذاب ، عبر وسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل و غير الرسمية .

–ترسيخ و تعزيز الثقافة التنظيمية و ذلك من خلال :

بلورة و تبني الشعارات و رموز مميزة بالطرافة و الإبهار و الإقناع مع وجوب ربطها بالرؤيا على مستوى المنظمة ، مما يعين ترسيخ معاني و قيم الثقافة التنظيمية الجديدة .

تنظيم حفلات و مناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية .

– تصرفات القادة الرمزية : يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية ، كطريقتهم في اتخاذ القرارات وهذا اعتقاد خاطئ حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم للاجتماعات : كالابتسامة، الإنصات ...و غيرها. [1]

[1] عبد الله البريدي ، آفاق في السلوك التنظيمي ، صفات الثقافة التنظيمية إيجابيته ،22/02/2013 w.w.wdreber.com

خاتمة الفصل

تعتبر المنظمة نظام كامل تدعمه منظومة من القيم و المعتقدات و الأعراف والميكانزمات والآليات التي تحاول من خلالها تحقيق التفوق و التميز و النجاح على باقي المؤسسات، وتتجلى هذه الميكانزمات عادة في الثقافة التنظيمية البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية ، حيث تعمل القيادة على تطويرها و تنميتها وهذا لا يأتي إلا من خلال القيادة الحكيمة التي تقوم بتحكيم الرؤى وتوحيد الجهود و إرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات و قيم المؤسسة و العمل على تنميتها و تطويرها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية للتكوين المهني

لبدية "عين بوسيف"

تمهيد :

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصل الأول الذي تناول القيادة الإدارية والفصل الثاني الذي تناول الثقافة التنظيمية سنحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا ، من خلال الدراسة التطبيقية على إحدى المؤسسات العمومية و هي مؤسسة التكوين المهني و التمهين سعدي سليمان ب"عين بوسيف – المدية –.

سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني" بعين بوسيف" من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين :

- ✓ المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة التكوين المهني "ساعد سليمان " حيث قمنا بتقسيمه إلى مطلبين تناولنا في المطلب الأول بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة أما في المطلب الثاني فتحدثنا عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة التكوين المهني و التمهين سعدي سليمان "عين بوسيف " .
- ✓ المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، حيث قمنا بتقسيمه إلى مطلبين تناولنا في المطلب الأول التعريف بعينة و مجتمع الدراسة و طريقة جمع البيانات و اختيار الثبات أما في المطلب الثاني فقمنا بعرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة التكوين المهني و التمهين

إن التطور الذي تعرفه البيئة الاقتصادية الجزائرية ، تجعل المؤسسات أمام تحديات مختلفة ، خصوصا مع الدخول في الألفية الجديدة ، أين أصبحت العولمة حافزا للتطور في أداء المؤسسة لمواجهة كل أشكال المنافسة و كذا التغيرات العميقة التي طرأت ، ومؤسسة التكوين المهني و التمهين من بين المؤسسات التي أرادت دخول مرحلة الانفتاح بوجه جديدي .

المطلب الأول : بطاقة فنية حول مؤسسة محل الدراسة

أولا : التعريف بالمؤسسة :

مركز التكوين المهني هو مؤسسة تكوينية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و يسعى إلى تكوين يد عاملة مؤهلة في مختلف التخصصات بحيث يضمن لهم دروس نظرية حول مختلف التخصصات كل حسب اختياره ، ومركز التكوين المهني بعين بوسيف يخضع لنفس المقاييس البيداغوجية التي تخضع لها مؤسسات التكوين على المستوى الوطني ، كمدة تربص ، و شروط الالتحاق بالمركز مثل : (السن ، المستوى الدراسي ، .....) وهو تابع لوازرة التكوين و التعليم المهنيين .

أنشئ مركز التكوين المهني و التمهين سعدي سليمان بعين بوسيف ولاية المدية ، باقتراح من الوزير المكلف بالتكوين المهني و التمهين ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 355/84 .

المؤرخ في 24 نوفمبر 1984 ، وانطلق في التكوين عام 1985 بقدرة استيعاب نظرية قدرها 250 منصب تكوين و داخلية تتسع إلى 60 سرير ، ومطعم بسعة 120 وجبة ، ويضم المركز في مقاطعته التكوينية البلديات الاتية :

1- بلدية عين بوسيف
2- بلدية أولاد معرف
3- بلدية العوينات
4- بلدية الكاف لخضر
5- بلدية سيدي دمد .

ثانيا : بطاقة تقنية عن المركز

- مقاطعة المدية
- ولاية المدية
- بلدية عين بوسيف
- الرمز 26/06
- اسم المركز : سعدي سليمان
- العنوان : بلدية عين بوسيف
- الهاتف : 49 12 70 025 الفاكس 64 12 70 025

الايمايلcfpaainboucif@mfp.gov.dz

- المساحة : 16583 متر مربع
- المساحة المبنية 4985.5 متر مربع
- تاريخ الافتتاح المركز 1985
- الورشات و الاقسام البيداغوجية :
- عدد الورشات : 07
- عدد أقسام التكوين النظري 04
- عدد قاعات الاعلام الالي 02 .
- عدد القاعات المتخصصة 02.

- التجهيزات :
- عدد التجهيزات المثبة : 10
- عدد التجهيزات الجديدة الغير المثبة : 001
- عدد التجهيزات المستعملة :10
- عدد التجهيزات في حالة عطل : 000
- المصالح المشتركة:
- مرقد للذكور 60 سرير

- مطعم : 120 وجبة
- ميدان الرياضة : ماتيكو
- مكتبة : 1000 عنوان مدمجة مع قاعات الانترنت .

- المراكز التقنية :

- مخزن رئيسي + ورشة الصيانة
- خزان المادة الحرارية لتزويد المحلات البيداغوجية و المرافق بالتدفئة المركزية .
- مركز الطاقة الكهربائية .

- مساكن الاطارات : 05 بناءات جاهزة مسكونة +04 في طور الانجاز نسبة الانجاز حوالي 90 %

- الاساتذة :

- الاساتذة المتخصصون د2 : 01
- الاساتذة المتخصصون د1 : 02
- اساتذة التكوين المهني 17
- الاساتذة المتعاقدين بالساعة :10
- الاطارات : 05
- مجموع الاساتذة و عمال الإدارة و الاسلاك المشتركة59 .

المطلب الثاني : التنظيم الإداري

في هذا الجانب سنتطرق إلى الأقسام الأساسية التي تتكون منها مؤسسة التكوين المهني و المهام المنسوب بكل قسم من أقسامها :

1) **مدير المركز :**

إن المدير هو المسؤول الأول على مستوى مركز التكوين المهني و يمارس مهامه إضافة إلى إشرافه على جميع المصالح و متابعتها و بالإضافة إلى ذلك يقوم بالمهام التالية :

- تحضير برنامج سنوي للنشاطات .
- تحضير مخطط الاجتماعات التنسيقية الشهرية .

- متابعة النشاطات الثقافية و الرياضية .
- يسهر على برمجة وسائل النقل الضرورية لمتابعة المتربصين و المتمهنين في الوسط المهني .

2) **الأمانة** : إن مكتب الامانة يسهر على :

- تسجيل البريد الصادر و الوارد للمؤسسة .
- التحضير للاجتماعات .
- تحرير الوثائق و المراسلات ...الخ
- مسك السجل الاجتماعات التنسيقية .
- استقبال و تحويل المكالمات لفائدة المصالح .
- استقبال الزوار و تنظيم عملية استقبالهم للمدير .
- نسخ الوثائق و حفظها .

3) **مصلحة الاقتصاد** :

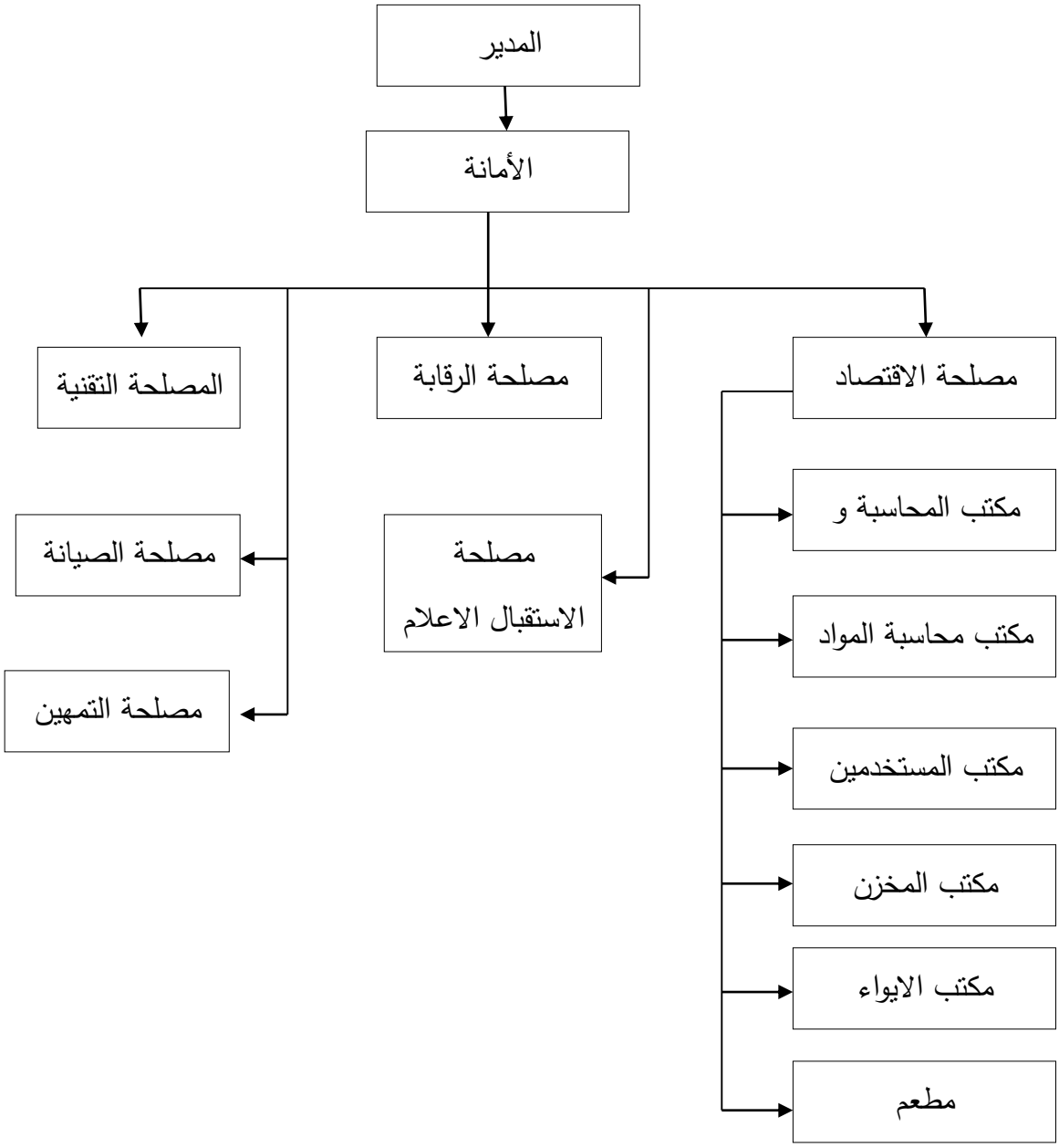
يشرف على هذه المصلحة المقتصد السير الذي يسير ميزانية المركز طبقا للقوانين من خلال المداخل و المصاريف المالية كما يشرف على ضبط الوضعيات المالية المرحلية (الثلاثية ، السداسية ، السنوية) و المصلحة حلقة هامة بالمؤسسة للمهام المنوط بها و التي من ضمنها :

- ضمان التسير الإداري و المالي و المحاسبي للمؤسسة .
- اعداد مخطط تسير الموارد البشرية و ضمان تنفيذها .
- اعداد مشروع ميزانية المركز .

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي و التنظيم الإداري .

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي .

يتكون الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين سعدي سليمان من عدة مستويات مختلفة ، وكل مستوى يندرج تحته مستوى آخر و هذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي التالي :



الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين بعين بوسيف[1]

[1] المرسوم التنفيذي رقم 355/84 المؤرخ في فيفري 1984 المحدد لقائمة مراكز التكوين المهني و التمهين .

- تنسيق أنشطة المصالح الموضوعة تحت سلطنة و مراقبتها .

وتشرف هذه المصلحة على جميع المكاتب و المرافق المشتركة و من بينها ما يلي :

أ- مكتب المحاسبة المالية :

يقوم بجمع العمليات المالية على مستوى المؤسسة ، وتسير نفقات المستخدمين و المصالح .

ب-مكتب محاسبة المواد :

يراقب هذا المكتب عملية دخول و خروج المواد و كذا توفير جميع الشروط الضرورية للاقامة .

ت-مكتب تسيير المستخدمين :

يقوم هذا المكتب بمتابعة ملفات المستخدمين و مختلف وضعياتهم الادارية و القانونية في مسارهم المهني.

ث-المخزن :

يحتوي المخزن على مواد و عتاد المؤسسة و مستلزمات التدريس و تشغل هذه الاخيرة باستعمال بطاقات دخول و خروج السلع .

ج-مكتب الايواء :

يعمل هذا المكتب على توفير الوجبات الغذائية للمتربصين و العمال في المركز .

4- المصلحة التقنية :

هي مصلحة من المصالح الهامة في مركز التكوين المهني يشرف عليها نائب تقني و بيداغوجي يتكفل بالعديد من المهام التي لها علاقة بنمط التكوين الاقامي .

- مهام المصالح التقنية :
- اعداد مخطط اللقاءات التنسيقية .

- تنسيق و متابعة المصالح التابعة له .
- تخطيط دورات التكوين .
- اعداد التوزيع الاسبوعي للمواد .
- برمجة و تحضير مجلس الأساتذة
- ضبط المواضيع التي تناقش في مجالس الأساتذة .
- تسير مخطط الإتقان و التكوين لموظفي التأطير و التكوين .
- تسير الملفات التقنية للأساتذة .
- متابعة تطبيق الحجر الساعي للأساتذة و الفروع .
- متابعة تطبيق برنامج التكوين .
- البحث و وضع حيز التنفيذ مشاريع التكوين التعاقدي .
- التصديق على مواضيع مذكرات نهاية التكوين .
- برمجة الامتحانات التقيمية الدورية و النهائية (المؤسسة القطاع ، مدارس المتعاقدة للتكوين المهني ، الامتحانات المهنية)

5/ **مصلحة التمهين** :

هي مصلحة من مصالح الهامة تهتم بكل ما يتعلق بنمط التكوين عن طريق التمهين و يشرف عليها نائب تقني و بيداغوجي له العديد من المهام التي يقوم بها .

- مهام مصلحة التمهين :

- اعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات الخاصة بالتكوين عن طريق التمهين .
- ضبط برنامج التمهين لمركز التكوين المهني و التمهين و وضعه حيز التنفيذ
- القيام بعملية البحث عن مناصب التمهين و ضمان تنصيب المتمهنين .
- تسيطر برنامج لمتابعة المتمهنين في المؤسسات المستخدمة .
- تنظيم امتحانات نهاية التمهين .
- تنظيم و تنشيط اجتماعات التقنية و البيداغوجية .
- إعداد الحصائل البيداغوجية الدورية المرتبطة بالتمهين .
- ضبط مواضيع التي تناقش في مجالس الاساتذة و المتعلقة بالتمهين .

- تسير مخطط الاتقان و التكوين لموظفي التأطير و التكوين عن طريق التمهين .
- ضمان متابعة عملية التكوين و تحسين المستوى المعلمي التمهين .
- ضمان السير الحسن للتكوين النظري و التكنولوجي .

➢ **مصلحة الصيانة :**

- تهتم هذه المصلحة بالعتاد و عملية الصيانة بمختلف أشكالها على مستوى المركز و يشرف على هذه المصلحة النائب التقني الخاص بالعتاد و الصيانة

➢ مهام مصلحة الصيانة :

- إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين الإنتاجي و الصيانة و وضعها حيز التنفيذ .
- ضمان تحضير مادة العمل و الأدوات و المستلزمات الضرورية للتكوين و انتاج الأدوات وأداء الخدمات .
- إعداد برامج الحفظ و صيانة التجهيزات التقنية و البيداغوجية و وضعه حيز التنفيذ و تقييم تكاليف ذلك .
- تسير التجهيزات و الوسائل التوضيحية البيداغوجية .
- يلزم المساعدون التقنيون و البيداغوجيون بتقديم التعليم عند الحاجة .

7/ مصلحة الاستقبال الاعلام و التوجيه :

تقوم هذه المصلحة باستقبال و توجيه و إرشاد كل المتقدمين إلى مركز التكوين المهني و زيادة على ذلك تقوم بعملية الإعلام للفروع المبرمجة لكل دورة ، ويشرف عليها مستشار توجيه و التقييم المهني .

➢ مهام مصلحة التوجيه :

- تنسيق و تخطيط الأنشطة المتعلقة بتوجيه المرشحين للتكوين .
- ضمان متابعة المتربصين و التلاميذ و المتمهنين الذين يعانون صعوبات من الناحية النفسية البيداغوجية قصد تمكينهم من مواصلة تكوينهم .
- تسير تسجيلات طالبي التكوين

- تخطيط و تنظيم أيام الإعلام .
- تنظيم أيام الانتقاء و التوجيه .
- متابعة المتربصين و المتمهنين.
- تحضير المتربصين و المتمهنين للبحث عن الشغل.

8/ مصلحة الرقابة :

تقوم هذه المصلحة بعمل مهم يمثل فرض النظام و الانضباط في مركز التكوين المهني و يشرف على هذه المصلحة المراقب العام بمساعدة التكوين :

- مهام مصلحة الرقابة :

- القيام بمهام المراقبة و الانضباط في النظام الخارجي و الداخلي و النصف الداخلي .
- تسيير غيابات و تأطير المتربصين و المتمهنين .
- السهر على النظام و الانضباط داخل المؤسسة .
- تحضير اجتماعات مجلس التاديب .
- تحرير محاضر و مقرارات مجلس التأديب .
- تسير دخول و خروج المتربصين و المتمهنين .
- تخطيط و تسير للقاءات رياضية .
- السهر على الوقاية و الامن على مستوى هياكل الايواء و قاعة الأكل .
- جمع ملفات المنح .

المبحث الثالث : الإطار المنهجي للبحث (الدراسة)

أولا : لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي ، الذي اعتبره أكثر ملائمة في هذا الشأن ، خاصة فيما تعلق بالتعريفات و بعد أن قدمنا نشأة المؤسسة و هيكلها التنظيمي ، سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بعينة الدراسة و طريقة جمع البيانات التي لها علاقة بالدراسة الميدانية في المؤسسة ، وننتقل بعدها إلى معالجة البيانات المتحصل عليها وتحليلها لنتأكد من مدى صدقها و ثباتها .

المطلب الأول : التعريف بمجتمع و عينة الدراسة و طريقة جمع البيانات و اختيار الثبات .

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع و عينة الدراسة ، بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية ، واختيار ثبات الاستبيان .

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة :

عينة البحث بالنسبة لدراستنا التي قمنا بها بمركز التكوين المهني بعين بوسيف ولاية المدية ، تألفت من 30موظف و عامل مهني ، وتم اختيارهم من العدد الاجمالي لموظفي المؤسسة المقدر ب59 موظف و عامل ، فعينة البحث تمثل 51 % وتم انتقاءهم من مختلف المصالح ومن مختلف الأسلاك ، من الرئيس إلى أبسط عامل مهني ، حتى يكون الاستبيان معبر عن حال وواقع القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التكوينية .

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

بعد استلام الاستبيانات من طرف المستجيبين وتأكد من عدم وجود أي استبانة مفقودة، تم تفريغ البيانات المتضمنة في هذه الاستبيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS_ V_{25}) بغرض إجراء التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كولمجروف–سمرنوف Kolmogorov–smirnov test (K–S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر متغير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في المتغير المستقل والمتغير التابع تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

عند جمع البيانات العملية باستخدام الاستبيانات فإنه يجب التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هو فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

إن الحصول على توزيع طبيعي للبيانات يعد مطلبا أساسيا للعديد من الاختبارات المعلمية الأخرى بما في ذلك تحليل الإنحدار وتحليل التباين وهذا بهدف الحصول على نتائج دقيقة، ومن أجل التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة الحالية تم الاعتماد على اختبار كولمجروف–سمرنوف Kolmogorov–smirnov test (K–S)والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (1): اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	0.125	30	0.107
المتغير التابع: الثقافة التنظيمية	0.152	30	0.141

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (1) أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه، وفي هذا الصدد قامت طالبتين بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات الارتباط سبيرمان (**Spearman**) بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والنتائج يوضحهما الجدولين التاليين.

1- صدق الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الإدارية

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (2)

الجدول رقم: (2) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات متغير القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمتغير نفسه.

العبارة		معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
X1	يفوض القائد المهام ويترك للعاملين حرية التصرف في التنفيذ.	0.745***	<0.001
X2	مساعدة العاملين على العمل بروح الفريق.	0.502**	0.001
X3	يسمح القائد للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.	0.498**	0.001
X4	يسمع القائد لمشاكل العاملين ويعمل على حلّها.	0.487**	0.003
X5	يبدي القائد قدرا ملحوظا من الثقة بالعاملين.	0.643***	<0.001
X6	القائد يقدم أفكاره ويشجع العاملين على المناقشة وطرح التساؤلات.	0.753***	<0.001
X7	التركيز المطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين.	0.619***	<0.001
X8	يستخدم القائد الاتصال ذو الاتجاهين (بينه وبين العاملين).	0.738***	<0.001
X9	يترك القائد للعاملين حرية اختيار الأعمال التي يرغبون القيام بها.	0.709***	<0.001
X10	تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين.	0.724***	<0.001
X11	يعتمد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع العاملين في العمل.	0.811***	<0.001
X12	مراعاة القائد لقدرة كل من العاملين ولظروفهم عند توزيع المسؤوليات.	0.694***	<0.001
X13	لا يحاسب القائد عند التقصير في أداء العمل من أحد العاملين إيمانا منه بأنّ نضجه كفيل بمراجعة قصوره.	0.713***	<0.001
X14	يعمل القائد غالبا على دراسة القرارات ثم يقوم بإصدارها بشكل فردي ولا يهتم لآراء العاملين.	0.601***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **: $P<0.01$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من ($SP = 0.487, P = 0.003$) للعبارة (X4) إلى ($SP = 0.811, P < 0.001$) للعبارة (X11) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (القيادة الإدارية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

2- صدق الاتساق الداخلي لمتغير الثقافة التنظيمية

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (3)

الجدول رقم: () معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير نفسه.

العبارة		معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
Y1	لا يهتم المسؤول بتحديث برامج تدريب العاملين	0.561***	<0.001
Y2	يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	0.684***	<0.001
Y3	لا يهتم المسؤول بآراء المرؤوسين حول العمل	0.710***	<0.001
Y4	يضع المسؤول خطة العمل وطريقة أدائه بمشارطة الآخرين	0.630***	<0.001
Y5	يعتبر المسؤول العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية	0.726***	<0.001
Y6	يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات	0.709***	<0.001
Y7	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	0.492**	0.002
Y8	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي	0.733***	<0.001
Y9	هناك عدالة في التعامل من المسؤول مع جميع العمال	0.588***	<0.001
Y10	تشجيع مسؤولك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	0.500**	0.001
Y11	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي	0.660***	<0.001
Y12	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	0.772***	<0.001
Y13	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	0.681***	<0.001
Y14	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي	0.758***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **: $P<0.01$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من ($SP = 0.492, P = 0.002$) للعبارة (Y7) إلى ($SP = 0.772, P$ <0.001) للعبارة (Y12) مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (الثقافة التنظيمية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثالثا: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبانة.

الجدول رقم: (4) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	معامل الارتباط ***SP***	مستوى الدلالة ***P***
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	0.697^{***}	<0.001
المتغير التابع: الثقافة التنظيمية	0.702^{***}	<0.001
***:$P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يوضح الجدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة نسبيا ودالة إحصائيا، حيث بلغ معامل الإرتباط بين متغير القيادة الإدارية والدرجة الكلية للاستبيان ($SP = 0.697, P < 0.001$)، أما بالنسبة لمعامل الإرتباط بين متغير الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبيان ($SP = 0.702, P < 0.001$)، وبناءا على النتائج التي سبق ذكرها يمكن القول أن هنالك علاقة طردية بين كل متغير مع الدرجة الكلية للإستبيان، وهذا ما يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى فإن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات الإستبانة بواسطة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والجدول رقم () يوضح ذلك.

الجدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل ألفا كرونباخ α
المتغير المستقل: القيادة الإدارية	0.713
المتغير التابع: الثقافة التنظيمية	0.726
الدرجة الكلية للإستبيان	0.804

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (5) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت قيم مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل: القيادة الإدارية(α= 0.713) ، وبلغ معامل الثبات للمتغير التابع: الثقافة التنظيمية قيمة(α= 0.726) ، أما على مستوى الدرجة الكلية للاستبيان فقد بلغ (α= 0.804)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

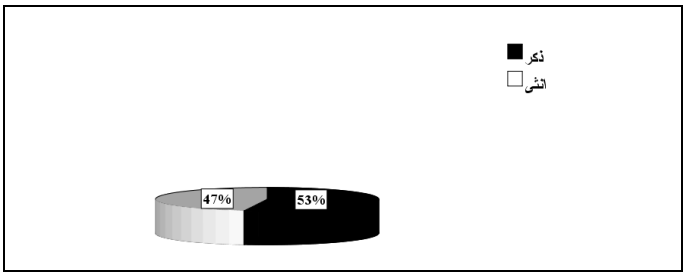
الجدول رقم (6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
الجنس	ذكر	16	53
	أنثى	14	47
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (6): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (53%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (47%)، وهذا يدل على وجود تقارب بين الذكور والإناث في مستويات تسيير مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

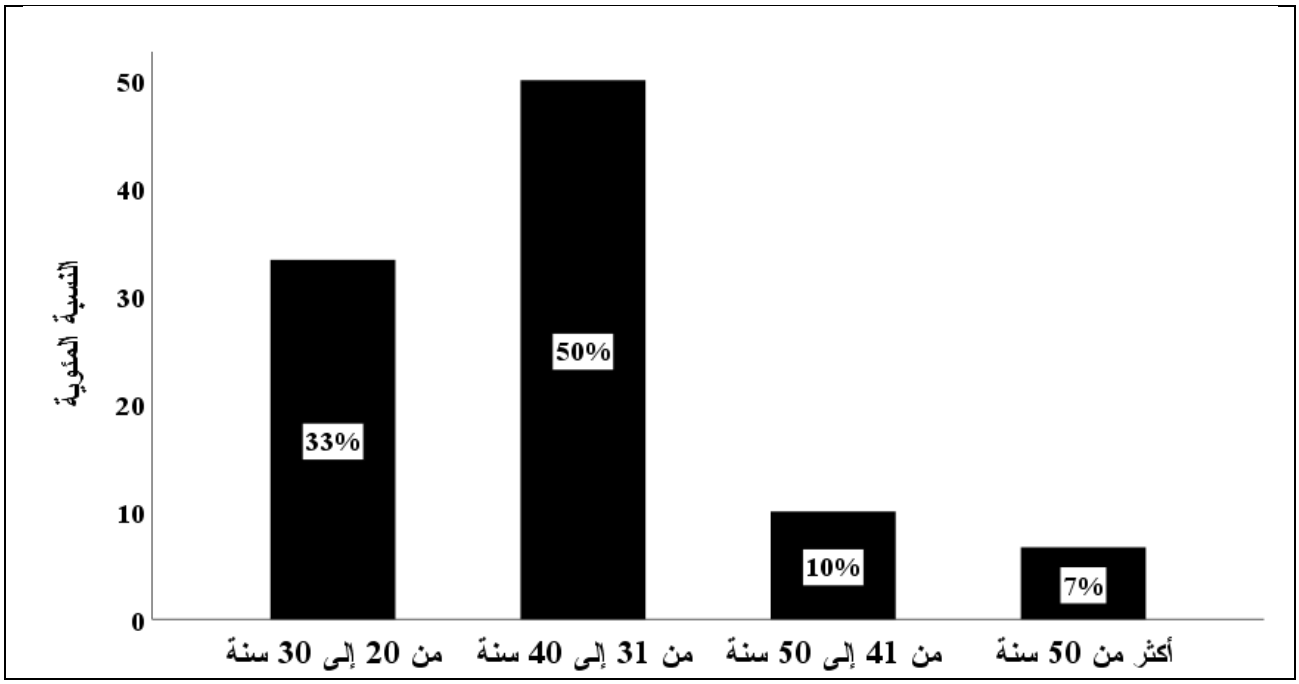
الجدول رقم (7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
العمر	من 20 إلى 30 سنة	10	33
	من 31 إلى 40 سنة	15	50
	من 41إلى 50 سنة	03	10
	أكثر من 50 سنة	02	07
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مقدارها (50%)، تليها الفئة العمرية [من 20 إلى 30 سنة]، حيث بلغ عدد الموظفين الذين يمثلون هذه الفئة (10) موظفين وبنسبة (33%)، ثم الفئة العمرية [من 41إلى 50 سنة]، حيث بلغ عدد الموظفين الذين ينتمون إلى هذه الفئة (03) موظفين وبنسبة (10%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى من الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] سوى موظفين اثنين وبنسبة مقدارها (07%). وبشكل عام يمكن القول أن سياسة التوظيف في مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف ترتكز على الفئات الشبابية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

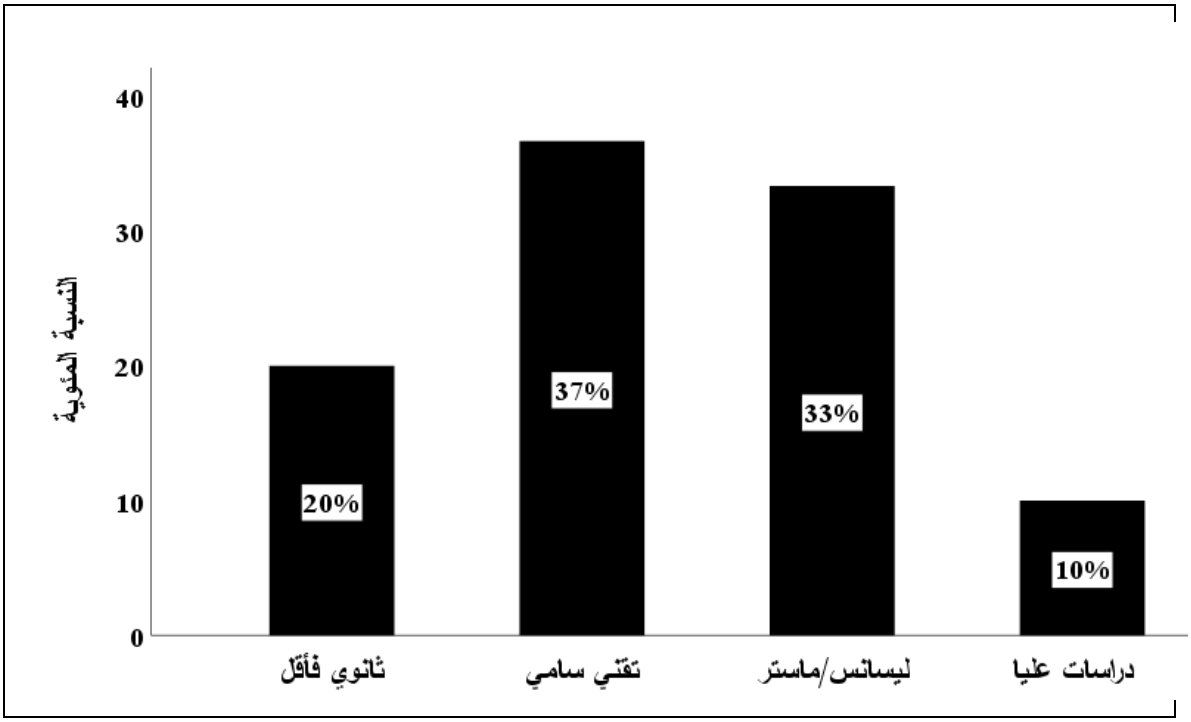
المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	06	20
	تقني سامي	11	37
	ليسانس/ماستر	10	33
	دراسات عليا	03	10
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة تقني سامي يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة مئوية بلغت (37%)، يليهم الموظفين

الذي لديهم شهادة ليسانس أو ماستر بمجموع (10) موظفين وبنسبة بلغت (33%)، ثم الموظفين الذي لديهم شهادة ثانوي فأقل بمجموع (06) موظفين وبنسبة بلغت (20%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين من حملة شهادة الدراسات العليا سوى (03) موظفين وبنسبة مقدارها (10%). وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين في مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف هم من حملة شهادة التقني سامي وشهادة ليسانس أو الماستر، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة

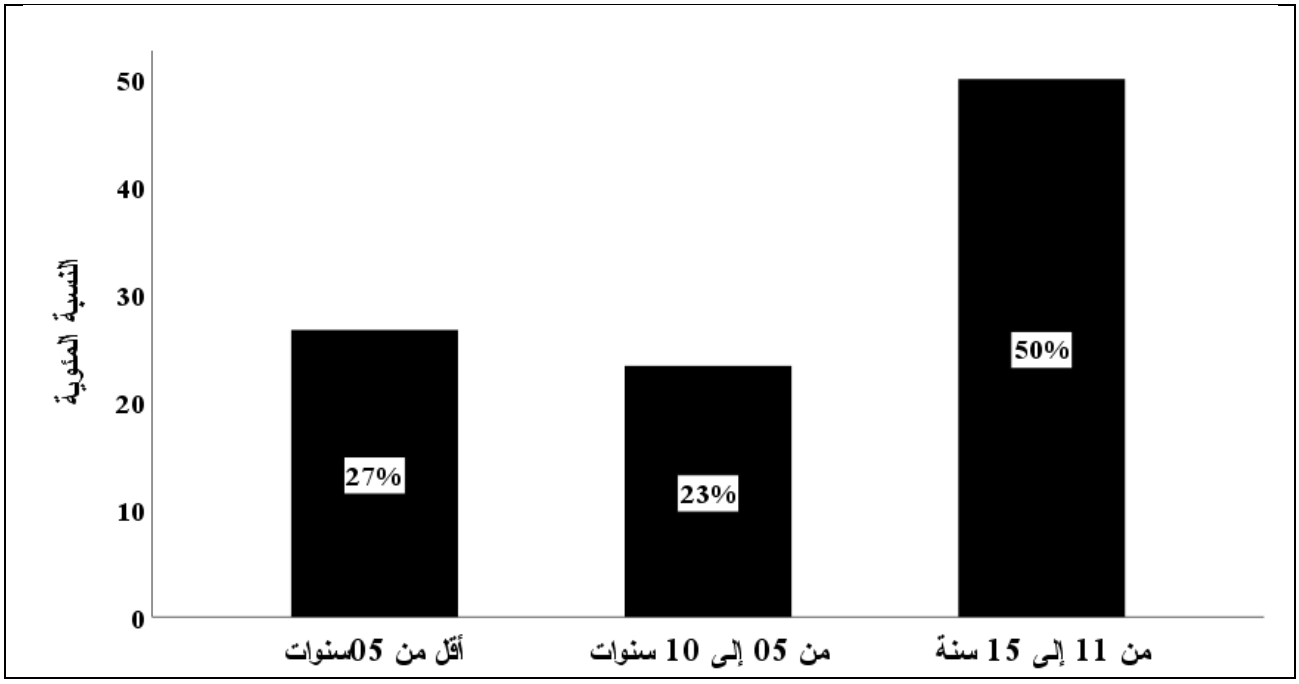
المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	08	27
	من 5إلى10 سنوات	07	23
	من 11 إلى15 سنة	15	50

	أكثر من 15 سنة	–	-
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 11 إلى 15 سنة]، فقد بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مقدارها (50%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [أقل من 5 سنوات]، حيث بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة (27%)، في حين لم يشكل الموظفين الذين لديهم خبرة [من 5إلى10 سنوات] سوى (07) موظفين وبنسبة مقدارها (23%) من حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن هنالك شبه استقرار وظيفي في مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم () توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

خامسا: متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي:

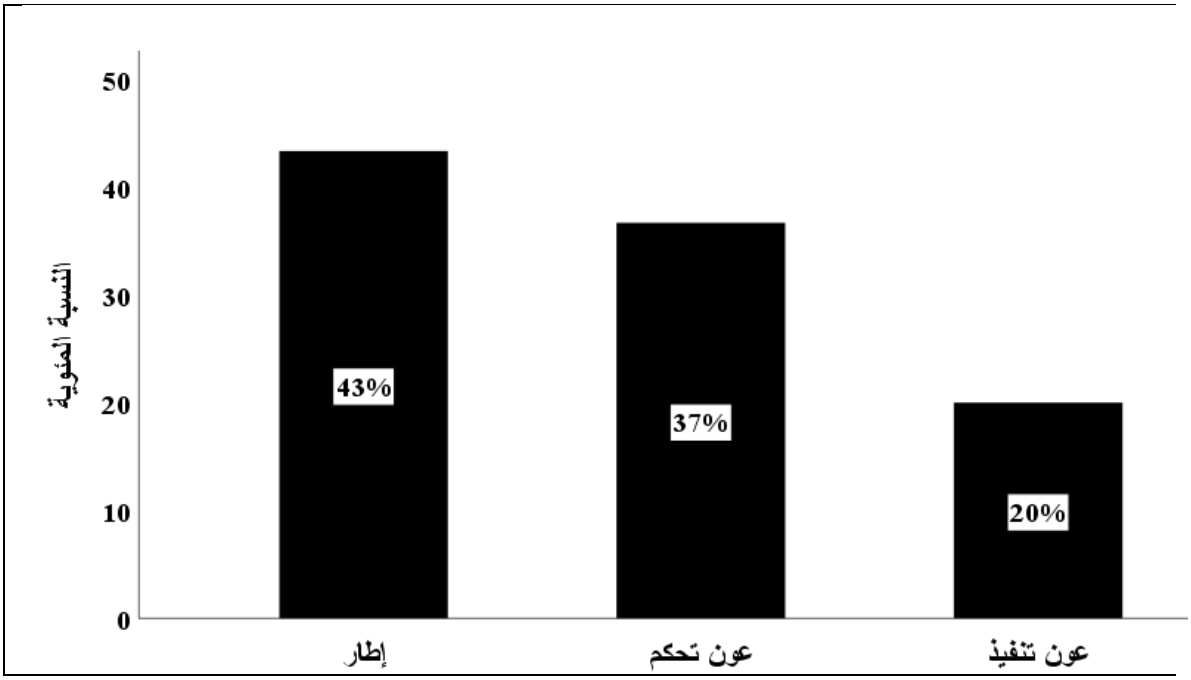
الجدول رقم (4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	إطار	13	43
	عون تحكم	11	37
	عون تنفيذ	06	20
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبة الموظفين يمثلون فئة إطار حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة مئوية بلغت (43%)، يليهم الموظفين الذي ينتمون إلى فئة عون تحكم بمجموع (11) موظفين وبنسبة بلغت (37%)، في حين نجد أن الموظفين من فئة أعوان التنفيذ يمثلون أدنى نسبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة (20%). وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من الموظفين في مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف هم من فئة الإطارات، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

سنركّز في هذا المطلب على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير القيادة الإدارية ومتغير الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير القيادة الإدارية في مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.

يوضح الجدول رقم (10)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لعبارات متغير القيادة الإدارية.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لعبارات متغير القيادة الإدارية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	يفوض القائد المهام ويترك للعاملين حرية التصرف في التنفيذ.	3.44	0.93	06	موافق
X2	مساعدة العاملين على العمل بروح الفريق.	3.91	0.85	03	موافق
X3	يسمح القائد للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.	2.54	1	13	غير موافق
X4	يسمع القائد لمشاكل العاملين ويعمل على حلّها.	4.30	0.87	02	موافق بشدة
X5	يبدي القائد قدرا ملحوظا من الثقة بالعاملين.	3.27	0.92	10	محايد
X6	القائد يقدم أفكاره ويشجع العاملين على المناقشة وطرح التساؤلات.	3.31	0.93	09	محايد
X7	التركيز المطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين.	2.84	0.86	12	محايد
X8	يستخدم القائد الاتصال ذو الاتجاهين (بينه وبين العاملين).	3.12	1.17	11	محايد
X9	يترك القائد للعاملين حرية اختيار الأعمال التي يرغبون القيام بها.	2.41	0.99	14	غير موافق
X10	تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين.	4.38	0.70	01	موافق بشدة

X11	يعتمد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع العاملين في العمل.	3.40	1.05	08	موافق
X12	مراعاة القائد لقدرة كل من العاملين ولظروفهم عند توزيع المسؤوليات.	3.59	1.14	05	موافق
X13	لا يحاسب القائد عند التقصير في أداء العمل من أحد العاملين إيمانا منه بأنّ نضجه كفيل بمراجعة قصوره.	3.77	0.87	04	موافق
X14	يعمل القائد غالبا على دراسة القرارات ثم يقوم بإصدارها بشكل فردي ولا يهتم لآراء العاملين.	3.41	0.98	07	موافق
الدرجة الكلية لمتغير القيادة الإدارية		3.41	0.58	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لمتغير القيادة الإدارية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.41) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.58) يشير إلى التجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X10) التي نصت على " **تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين.** " قد ساهمت في إثراء متغير القيادة الإدارية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.38) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.70) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X4) الخاصة ب " **يسمع القائد لمشاكل العاملين ويعمل على حلّها.**" بمتوسط حسابي (***M***=4.30) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.87) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X9) المتعلقة ب " **يترك القائد للعاملين حرية اختيار الأعمال التي يرغبون القيام بها.** " على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.41) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.99) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [2.54 =***M*** ; 3.91=***M***]، حيث تتجمع غالبية هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (موافق) ودرجة (غير موافق)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى موظف عينة الدراسة حول تطبيق القيادة الإدارية في مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الأفراد لمتغير الثقافة التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.

يوضح الجدول رقم (10)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لعبارات متغير الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لعبارات متغير الثقافة التنظيمية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	يتصرف المديرون في المؤسسة بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية.	3.39	1.04	11	محايد
Y2	تحرص إدارة المؤسسة على تلقيها تقارير منتظمة عن أداء العاملين بها.	3.45	0.77	09	موافق
Y3	تقوم إدارة المؤسسة بترقية العمال المبدعين	2.55	1.35	14	غير موافق
Y4	تهتم المؤسسة بمصلحة جميع العاملين بها.	3.41	0.87	10	موافق
Y5	تمنح المؤسسة العاملين بها فرصة عادلة لسماع شكواهم.	3.67	0.93	08	موافق
Y6	تبتعد إدارة المؤسسة عن أي طبقية أو عوائق عنصرية تميزية.	3.01	0.72	12	محايد
Y7	تشجع إدارة المؤسسة العاملين بها على العمل الجماعي.	4.02	0.94	06	موافق
Y8	تسهم الأنظمة والتعليمات الموجودة في تحقيق الأهداف المطلوبة.	4.44	0.70	02	موافق بشدة
Y9	توفر إدارة المؤسسة مناخا مناسبا للعاملين لأداء مهامهم.	2.97	0.98	13	محايد
Y10	تقسم المؤسسة الأدوار للعاملين بشكل مناسب.	3.85	1.11	07	موافق
Y11	يساعد العاملون في المؤسسة بعضهم بعضا.	4.20	0.96	04	موافق بشدة
Y12	يسود المؤسسة جو من الانتماء وحب العمل	4.29	0.84	03	موافق بشدة
Y13	تنجز المؤسسة أهدافها بكفاءة عالية	4.06	0.90	05	موافق
Y14	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير وسائل الاتصال فيها	4.51	0.79	01	موافق

الدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية	3.70	0.60	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لمتغير الثقافة التنظيمية في مؤسسة نفطال جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.70) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.60) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y14) التي نصت على " **تهتم إدارة المؤسسة بتطوير وسائل الاتصال فيها**" هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء متغير الثقافة التنظيمية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.51) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.79) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y8) الخاصة ب " **تسهم الأنظمة والتعليمات الموجودة في تحقيق الأهداف المطلوبة.**" بمتوسط حسابي (***M***=4.44) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.70) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y3) المتعلقة ب " **تقوم إدارة المؤسسة بترقية العمال المبدعين**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.55) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=1.35) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [2.97 =***M*** ; 4.29=***M***]، كما أن غالبيتها تتجمع داخل درجة (الموافق) والموافق بشدة وفقا لمقياس (Likert) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة اتجاه متغير الثقافة التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كل تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين المتعدد.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (12) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية

النموذج	المتغير التابع (Y) (الثقافة التنظيمية)		
المتغير المستقل (X)	أوزان الإنحدار **B**	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
القيادة الإدارية	0.691^{***}	0.103	<0.001
الثابت (i)	1.218^{**}	0.399	0.005
$R^2 = 0.614$ $F_{(1,29)} = 44.630, P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	***:$P<0.001$		**:$P<0.01$

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (**B**) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية) له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.614$) ما يعني أن متغير القيادة الإدارية قام بتفسير حوالي (61%) من تباين الحاصل في متغير الثقافة التنظيمية كذلك تشير نتائج اختبار التباين الموضحة في الجدول السابق ($F_{(1,29)} = 44.630, P<0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (0.691) \times X + (1.218) i$$

حيث:

Y: **الثقافة التنظيمية**; i: **الثابت** ; X: **القيادة الإدارية**

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت ($B = 0.691, P<0.001$)، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بوحدة واحدة في متغير القيادة الإدارية يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة نفطال بحوالي (70%).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	1.938	1	0.472	0.472	0.182
العمر	1.742	2	0.849	0.424	0.205
المستوى التعليمي	2.278	4	2.221	0.555	0.103
المستوى الوظيفي	2.201	2	1.073	0.536	0.141
سنوات الخبرة	0.022	2	0.011	0.005	0.979
الخطأ	-	17	4.143	0.244	-
المجموع	-	30	446.086	-	-
(Lvene test):$_{(21,08)}$ = 3.305, *P*= 0.073					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير القيادة الإدارية غير دال إحصائيا (Lvene test = 3.305, *P*=0.073) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما

أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	1.765	1	0.441	0.441	0.568
العمر	1.413	2	0.706	0.353	0.209
المستوى التعليمي	0.279	4	0.279	0.070	0.224
المستوى الوظيفي	2.687	2	1.343	0.671	0.990
سنوات الخبرة	0.568	2	0.284	0.142	0.392
الخطأ	-	17	4.247	0.250	-
المجموع	-	30	452.911	-	-
(Lvene test):$_{(21,08)}$ = 3.372, *P*= 0.092					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الثقافة التنظيمية غير دال إحصائيا (Lvene test = 3.372, *P*=0.092) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.**

أسئلة الدراسة الميدانية:

1- هل أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس،العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف؟

فرضيات الدراسة الميدانية:

- 1-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير القيادة الإدارية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف..

خـــاتمة

الخاتمة

لقد تناول موضوع الدراسة أثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية ، من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة التكوين المهني لعين بوسيف ولاية المدية.

وقد قمنا بمعالجة هذا الموضوع من خلال الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ، حيث قسمنا الجانب النظري إلى فصلين رئيسيين ، تناولنا في الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية والذي ضم بدوره ثلاثة مباحث رئيسية ، المبحث الأول تناول :مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها وأهم خصائصها وصفات القائد الإداري الناجح ، أما المبحث الثاني فتناول:نظريات القيادة الإدارية وأساليبها و أنماطها، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية ومعوقاتها.

أما الفصل الثاني فتمثل في الإطار النظري للثقافة التنظيمية والذي تناول ثلاثة مباحث ،في المبحث الأول ذكرنا ماهية الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها وأهميتها، أما الفصل الثالث فقد كان في شكل دراسة ميدانية في التكوين المهني، وقد اعتمدنا في جمع المعلومات على الاستبيان وقد توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية :

أولا. نتائج الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وسنحاول هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

- تمت إزالة الغموض والخلط الذي يدور حول مصطلح القيادة الإدارية
- توليد الثقة والاطمئنان بين القيادة الإدارية والعمال .

- أن الإحترام المتبادل الذي توفره القيادة داخل المؤسسة يجعل العمال ملزمون بعملهم.
- القائد الجيد هو الذي يسعى إلى فرض فرص عمل.
- القيادة الناجحة هي التي تسعى جاهدة إلى تعزيز و تنمية مهارات العمال.

- العمل على تقديم تحفيز في المؤسسة حتى يتسنى لهم إبراز قدراتهم.

ثانيا-اقتراحات الدراسة:

ومن خلال دراستنا للمؤسسة العمومية (التكوين المهني لعين بوسيف)توصلنا إلى مجموعة من الإقتراحات:

ضرورة التشجيع وتحسين المستوى.

لابد أن يكون هناك اتصال مستمر من أجل تنمية روح العمل.

اهتمام القيادة الإدارية ببناء و تفعيل الثقافة التنظيمية.

ثالثا-آفاق الدراسة:

أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز.

دور القيادة الإدارية في تكوين العاملين.

القيادة الإدارية وتأثرها على سلوك العاملين في المؤسسة.

دور الثقافة في إدارة الكفاءات.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية **قسم علوم التسيير**
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير **تخصص إدارة الأعمال**

استبيان الدراسة

اخي الموظف/اختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال بعنوان دور القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية–دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني بمدينة عين بوسيف.

وتهدف هذه الدراسة الى الحصول على المعلومات الضرورية حول القيادة الإدارية، وذلك لمعرفة مدى مساهمتها في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسستكم، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الاشارة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها لذلك نأمل ان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما نتعهد من جهتنا بسريتها، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

السنة الجامعية2020/2019

القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة التي تناسبك.

1. الجنس: ☐ **ذكر** ☐ **انثى**

2. العمر: ☐ **من 20 إلى 30 سنة** ☐ **من 31 إلى 40 سنة**
☐ **من 41 إلى 50 سنة** ☐ **أكثر من 50 سنة**

3. المستوى التعليمي: ☐ **ثانوي فاقل** ☐ **تقني سامي**
☐ **ليسانس/ماستر** ☐ **دراسات عليا**

4. المستوى الوظيفي:
☐ **إطار** ☐ **عون تحكم** ☐ **عون تنفيذ**

5. سنوات الخبرة: ☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من 5 إلى 10 سنوات**
☐ **من 11 إلى 15 سنة** ☐ **أكثر من 15 سنة**

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الإدارية

فيما يلي مجموعة من العبارات تعكس محور القيادة الإدارية والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يفوض القائد المهام ويترك للعاملين حرية التصرف في التنفيذ.					
2	مساعدة العاملين على العمل بروح الفريق.					
3	يسمح القائد للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.					
4	يسمع القائد لمشاكل العاملين ويعمل على حلّها.					
5	يبدي القائد قدرا ملحوظا من الثقة بالعاملين.					
6	القائد يقدم أفكاره ويشجع العاملين على المناقشة وطرح التساؤلات.					
7	التركيز المطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين.					
8	يستخدم القائد الاتصال ذو الاتجاهين (بينه وبين العاملين).					
9	يترك القائد للعاملين حرية اختيار الأعمال التي يرغبون القيام بها.					
10	تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين.					
11	يعتمد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع العاملين في العمل.					
12	مراعاة القائد لقدرة كل من العاملين ولظروفهم عند توزيع المسؤوليات.					
13	لا يحاسب القائد عند التقصير في أداء العمل من أحد العاملين إيمانا منه بأنّ نضجه كفيل بمراجعة قصوره.					
14	يعمل القائد غالبا على دراسة القرارات ثم يقوم بإصدارها بشكل فردي ولا يهتم لآراء العاملين.					

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات محور الثقافة التنظيمية والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتصرف المديرون في المؤسسة بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية.					
2	تحرص إدارة المؤسسة على تلقيها تقارير منتظمة عن أداء العاملين بها.					
3	تقوم إدارة المؤسسة بترقية العمال المبدعين					
4	تهتم المؤسسة بمصلحة جميع العاملين بها.					
5	تمنح المؤسسة العاملين بها فرصة عادلة لسماع شكواهم.					
6	تبتعد إدارة المؤسسة عن أي طبقية أو عوائق عنصرية تميزية.					
7	تشجع إدارة المؤسسة العاملين بها على العمل الجماعي.					
8	تسهم الأنظمة والتعليمات الموجودة في تحقيق الأهداف المطلوبة.					
9	توفر إدارة المؤسسة مناخا مناسبا للعاملين لأداء مهامهم.					
10	تقسم المؤسسة الأدوار للعاملين بشكل مناسب.					
11	يساعد العاملون في المؤسسة بعضهم بعضا.					
12	يسود المؤسسة جو من الانتماء وحب العمل					
13	تنجز المؤسسة أهدافها بكفاءة عالية					
14	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير وسائل الاتصال فيها					

الملخص

تناول البحث الموضوع أثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية والتكوين المهني والتحقق من هذا حيث تم استخدام الاستبيان حول القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية والتحقق من صدق وثبات الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة تمثلت في 30 فرد والتي تم احتساب واختتمنا البحث بمجموعة من (SPSS) التحليل الإحصائي لهذه الدراسة باستخدام برنامج النتائج والمقترحات التي تساهم في تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية.

Summary

The subject research dealt with the effect of administrative leadership in activating the organizational culture and professional formation and verifying this. The questionnaire was used on administrative leadership and organizational culture and verified the validity and reliability of the questionnaire. For this study, using the results and proposals program that contribute to enhancing the positive aspects and addressing the negative aspects.

Résumé

Le sujet de recherche portait sur l'effet du leadership administratif sur l'activation de la culture organisationnelle et la formation professionnelle et sur sa vérification. Le questionnaire a été utilisé sur le leadership administratif et la culture organisationnelle et a vérifié la validité et la fiabilité du questionnaire. Pour cette étude, en utilisant le programme de résultats et de propositions qui contribuent à renforcer les aspects positifs et à traiter les aspects négatifs.

ملاحق الدراسة:

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإدارية القيادة	,125	30	,107	,910	30	,215
التنظيمية الثقافة	,152	30	,141	,809	30	,350
a. Correction de signification de Lilliefors						

2-ثبات الاستبيان

- القيادة الإدارية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	14

- الثقافة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	14

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	28

4-البينات الشخصية والوظيفية

Table de fréquences

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغيرالجنس				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	انثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	10	33,3	33,3	33,3
	من 31 إلى 40 سنة	15	50,0	50,0	83,3
	من 41 إلى 50 سنة	3	10,0	10,0	93,3
	أكثر من 50 سنة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	6	20,0	20,0	20,0
	تقني سامي	11	36,7	36,7	56,7
	ليسانس/ماستر	10	33,3	33,3	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من05 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
	من 05 إلى 10 سنوات	7	23,3	23,3	50,0
	من 11 إلى 15 سنة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	13	43,3	43,3	43,3
	تحكم عون	11	36,7	36,7	80,0
	تنفيذ عون	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير القيادة الإدارية:

MVA

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	30	3,44	0,93	0	0	0	0
X2	30	3,91	0,85	0	0	0	0
X3	30	2,54	1,00	0	0	0	0
X4	30	4,30	0,87	0	0	0	0
X5	30	3,27	0,92	0	0	1	0
X6	30	3,31	0,93	0	0	0	0
X7	30	2,84	0,86	0	0	0	0
X8	30	3,12	1,17	0	0	0	0
X9	30	2,41	0,99	0	0	1	0
X10	30	4,38	0,70	0	0	0	2
X11	30	3,40	1,05	0	0	1	0
X12	30	3,59	1,14	0	0	0	2
X13	30	3,77	0,87	0	0	0	0
X14	30	3,41	0,98	0	0	0	0
المتغير_المستقل	30	3,41	0,58	0	0	0	0
a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).							
b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.							

6-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير الثقافة التنظيمية

MVA

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	30	3,39	1,04	0	0	1	0
Y2	30	3,45	0,77	0	0	0	0
Y3	30	2,55	1,35	0	0	3	0
Y4	30	3,41	0,87	0	0	0	0
Y5	30	3,67	0,93	0	0	0	0
Y6	30	3,01	0,72	0	0	0	0
Y7	30	4,02	0,94	0	0	0	0
Y8	30	4,44	0,70	0	0	0	0

Y9	30	2,97	0,98	0	0	0	0
Y10	30	3,85	1,11	0	0	0	1
Y11	30	4,20	0,96	0	0	0	0
Y12	30	4,29	0,84	0	0	0	0
Y13	30	4,06	0,90	0	0	0	0
Y14	30	4,51	0,79	0	0	0	0
المتغير_التابع	30	3,70	0,60	0	0	0	0
a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).							
b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.							

7–تحليل الانحدار :

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارية القيادة[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : التنظيمية الثقافة			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,784[a]	,614	,601	,33064
a. Prédicteurs : (Constante), الإدارية القيادة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,879	1	4,879	44,630	,000[b]
	de Student	3,061	28	,109		
	Total	7,940	29			
a. Variable dépendante : التنظيمية الثقافة						
b. Prédicteurs : (Constante), الإدارية القيادة						

Coefficients[a]					
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.

1	(Constante)	1,218	,399		3,054	,005
	الإدارية القيادة	,691	,103	,784	6,681	,000
a. Variable dépendante : التنظيمية الثقافة						

8-اختبار التجانس:

✓ القيادة الإدارية

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الإدارية القيادة			
F	ddl1	ddl2	Signification
3,305	21	8	,073
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات + الوظيفي_المستوى + التعليمي_المستوى + العمر + الجنس			

✓ الثقافة التنظيمية

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: التنظيمية الثقافة			
F	ddl1	ddl2	Signification
3,372	21	8	,092
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات + الوظيفي_المستوى + التعليمي_المستوى + العمر + الجنس			

9-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير القيادة الإدارية

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الإدارية القيادة					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	6,079[a]	12	,507	2,078	,082
Constante	143,238	1	143,238	587,726	,000
الجنس	,472	1	,472	1,938	,182
العمر	,849	2	,424	1,742	,205
التعليمي_المستوى	2,221	4	,555	2,278	,103
الوظيفي_المستوى	1,073	2	,536	2,201	,141

الخبرة_سنوات	,011	2	,005	,022	,979
Erreur	4,143	17	,244		
Total	446,086	30			
Total corrigé	10,222	29			
a. R-deux = ,595 (R-deux ajusté = ,309)					

10–جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الثقافة التنظيمية

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: التنظيمية الثقافة					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	3,693[a]	12	,308	1,232	,338
Constante	148,546	1	148,546	594,620	,000
الجنس	,441	1	,441	1,765	,202
العمر	,706	2	,353	1,413	,271
التعليمي_المستوى	,279	4	,070	,279	,888
الوظيفي_المستوى	1,343	2	,671	2,687	,097
الخبرة_سنوات	,284	2	,142	,568	,577
Erreur	4,247	17	,250		
Total	452,911	30			
Total corrigé	7,940	29			
a. R-deux = ,465 (R-deux ajusté = ,088)					

فهرس المحتويات	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
المقدمة	
الفصل الأول:الإطار التنظيمي للقيادة الإدارية	
تمهيد	07
المبحث الأول:القيادة الإدارية	08
المطلب الأول:مفهوم القيادة الإدارية	08
المطلب الثاني:عناصر القيادة الإدارية	10
المطلب الثالث:خصائص القيادة الإدارية	12
المطلب الرابع:صفات القائد الإداري الناجح	14
المبحث الثاني:نظريات القيادة الإدارية و أنماطها	15
المطلب الأول:نظريات القيادة الإدارية	15
المطلب الثاني:أساليب القيادة الإدارية	17
المطلب الثالث:أنماط القيادة الإدارية	20
المبحث الثالث:العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية ومعوقاتها	21
المطلب الأول:العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية	21
المطلب الثاني:معوقات القيادة الإدارية	22
الفصل الثاني:الإطار النظري للثقافة التنظيمية	26
المبحث الأول:ماهية الثقافة التنظيمية	27
المطلب الأول:نشأة الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها	27
المطلب الثاني:مفهوم الثقافة وخصائصها	29
المطلب الثالث:أهمية وعناصر الثقافة التنظيمية	32
المطلب الرابع:وظائف الثقافة التنظيمية	35
المبحث الثاني:أسس الثقافة و أبعادها ومحددات وطرق تغييرها	37
المطلب الأول:أنواع الثقافة التنظيمية ومحتوياتها	37
المطلب الثاني:نظريات الثقافة التنظيمية	40
المطلب الثالث:أبعاد الثقافية و أهم محدداتها	41
المطلب الرابع:خطوات تغيير الثقافة التنظيمية	44

المبحث الثالث:العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة	45
المطلب الأول:أثر الثقافة على القيادة الإدارية	45
المطلب الثاني:صناعة القادة للثقافة في المنظمة	47
الفصل الثالث : دراسة ميدانية للتكوين المهني لبلدية عين بوسيف	
المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة التكوين المهني و التمهين	50
المطلب الأول : بطاقة فنية حول مؤسسة محل الدراسة	50
المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي و التنظيم الإداري .	54
المطلب الأول : الهيكل التنظيمي .	54
المبحث الثالث : الإطار المنهجي للبحث (الدراسة)	59
المطلب الأول : التعريف بمجتمع و عينة الدراسة و طريقة جمع البيانات و اختيار الثبات	59
المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي	60
المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	60
أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي	61
ثانيا: صدق الإتساق الداخلي	61
ثالثا: الصدق البنائي:	63
المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	66
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	66
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة	72
خاتمة	84
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة المراجع و المصادر

الكتـــب

1. نبيل محمد مرسي ، المهارات و الوظائف الإدارية، جامعة الإسكندرية 2006.
2. محمد عبر المقصود محمد ، القيادة الإدارية ،الطبعة الأولى، 2011م – 1432 هـ – مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
3. محمد عبد الله أمين القيادة الإدارية و أثرها على أداء العاملين مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، العراق 2016.
4. عدي عطا حمادي ، القيادة الإدارية الحديثة و إستراتيجية التنمية ، دار المستقبل ،عمان 2013.
5. بلال خلف السكارنة ،القيادة الإدارية الفعالة، ط الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010 .
6. نواف تنعان ، القيادة الإدارية، طبعة الأولى، دار الثقافة لنشر و التوزيع، عمان ، 2000.
7. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة الفاعلية القيادة الإدارية ، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، تعاونية الصداقة طبعة الأولى، 2015 .
8. زيد منير عبودي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية عمان الطبعة الأولى، 2008.
9. إيهاب صبيح ، محمد رزيق : الإدارة الأسس و الوظائف دار الأنس والكتب العلمية للنشر والتوزيع 2001 مصر .
10. محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان الطبعة الأولى، 2008
11. قاننغوض الغزو ، القيادة والاشرافالإداري، الطبعة الأولى 2010 م ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، عمان.
12. جمال الدين محمد المرسى ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق على الإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية الإسكندرية 2002 .
13. هاشم حمدى رضا، التنمية المهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، 2010 –1431 هـ دار الراية للنشر والتوزيع.
14. عبد الرحمن العيسوي ، سكيولوجية الإدارة ، الدار الجامعية الإسكندرية ط 9 .

15. ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2004 ، ص 106 ،107 .
16. سعد غالي ياسين ،الإدارة الإستراتيجية ،دار البازوري ، للنشر، مصر،1998 .
17. منصور محمد العريفي ، الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية لعينة شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ، مجلة أردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 5 ، العدد 5 ، 2009.
18. أبو بكر مصطفى محمود ، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة ، 2000.
19. أسامة خيري ، التميز التنظيمي ،دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ،2008 .
20. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ،2002 .
21. سماح مؤيد محمود ، أثر كل من التكيف الخارجي و التكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 64، .2007
22. حريم حسن ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الاعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ،2004 م.
23. سامي كمون ، ثقافة المنظمة ، منتديات شبكة سيرة ، عمان aman http//w.w.wsaida.com .tw 9:00 ، 22/02/2013
24. ماجد عبد المهدى ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن،2013.
25. جرينبرج ،جيرالد ،بارون، بارون ، روبرت ،إدارة السلوك في المنظمات ،ترجمة رفاعي اسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر،2004 م.
26. عبد الله البريدي ، آفاق في السلوك التنظيمي ، صفات الثقافة التنظيمية إيجابيته w.w.wdreber.com،22/02/2013

المراجع باللغة الفرنسية

1. Héleneclenis.stratégies d'entrprise et incertitvdesenvironmentates .designeonganizationnel .1990

2. Hodgetts ,richard m kroeck , k.galenpersonne land humarn resource management 4th ,harcourtbnacejovanovish publishers .

الرسائل الجامعية

1. طهراوي فاطمة الزهراء ، القيادة و الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العنصر البشري مذكرة نيل شهادة الماستر إدارة وتسيير، المدية 20/6.
2. رائدة على عبد الكريم أبو ناموس فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات ماجستير في تخصص القيادة و الادارة أكاديمية الإدارة والسايسة لدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين غزة 2006 م ص40
3. تكليش فاطمة ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسته حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج للمياه المعدنية والمشروبات غير الكحومية بالشراقة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير البويرة، 2014.
4. وهيبة عيساوي ،أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات ،جامعة أبو بكر بالقايد ،تلمسان ، 2012 .
5. ربحاوي محمد ، عزازي حفصة ، دور الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، دراسة حالة مؤسسة صيدال–وحدة المضادات الحيوية ، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المدية 2017 /2018.
6. ذهبية سعيدي ، حفيظة لكحل ، الثقافة التنظيمية و أثرها في تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية وت ، وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية 2018 ،

7. إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
8. حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي بحث مقدم لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية، ج نايف العربية ، العلوم الأمنية 2005 .
9. نور الدين بوراس ، دورة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجيستر في العلوم الاجتماعية ، تخصص و عمل جامعة بسكرة ، 2004.
10. أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، فلسطين ،2008.
11. محمد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع من وجهة نظر مدري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة التربوية و التخطيط ، جامعة القرى ، السعودية ،2007 .
12. سعد الدين سهام ، مرسي هجيرة ، تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع في المنظمة ، مذكرة نيل شهادة ليسانس للعلوم التسيير ، تخصص إدارة و تسير مؤسسة جامعة يحي فارس المدية 2013.