جامعة يحي فارس– مدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية لمؤسسة بوفال بالبرواقية - المدية -

(2023/2022)

مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة ماستر

تخصص :ادارة الاعمال

من اعداد الطلبة :

سعيداني سارة

الوجدي نسرين

تحت إشراف:

د/طلحة محمد

لجنة المناقشة:

الدكتورة بن حمري خيرة	أ.محاضر	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور محمد طلحة	أ.محاضر	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتور إسكندر عثمان	أ.محاضر	جامعة المدية	ممتحن

السنة الجامعية :2023/2022

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى رصد مدى وجود العلاقة الإرتباطية بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الثقافة التنظيمية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة بوفال بالبرواقية ولاية المدية للنظر في تأثير مقومات القيادة الإدارية والمتمثلة في كل من: القدرة على الاشراف، قدرة القائد على بناء فرق العمل، وكذا قدرته على تحفيز مرؤوسييه، في التأثير على الثقافة التنظيمية.

وقد استخدمنا لغرض ذلك استبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع30إستمارة لعينة البحث والذين تم اختيارهم من العمال الإداريين وأعوان التحكم والتنفيذ، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج spss توصلنا إلى تأثير بعد القيادة والمتمثل في قدرة القائد على التحفيز، حيث يساهم هذا البعد في تنمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. بينما كل من بعد القدرة على الإشراف وبعد بناء فريق العمل تبين أن هذان البعدان للقيادة الإدارية ليس لهما تأثير دال إحصائيا على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي صبت في مجملها في تعزيز القيادة الإدارية من حيث بعد التحفيز، ومن حيث تكوين فرق العمل ومن حيث الاشراف أيضا

الكلمات المفتاحية: القيادة، الثقافة التنظيمية، الاشراف، فرق العمل، التحفيز.

Résume

L'objectif de notre travail de recherche est de tester la relation de causalitée entre la variable de leadership administrative et la variable culture organisationnelle dans l'entreprise POVAL de Berrouaghia. Pour cela, nous avons fait une etude de terrain pour comprendre l'impact de : la capacité des responsables de l'entreprise en matiere d'encaderement, leur capacité dans le developpement des equipes de travail, et aussi leurs efforts en matiere de motivation. Nous voulons voir l'impact de ces variables sur le developpement de la culture d'entreprise.

Pour l'interet de l'etude, nous avons etulisé un questionnaire distribué aux 30 employés travaillant dans l'entreprise POVAL de Berrouaghia. Ces employés sont : administratifs, des agents de maitrise et d'exucusion. Apres analyse de nos données a l'aide de logiciel de SPSS, nous avons obtenue les resultats suivants : il y a une influence significative de la dimension motivation sur la culture d'entreprise, par contre, les autres variable, a savoir : l'encaderement et la capacité du leader pour developper des equipes de travail, n'ont pas une influence. Et finalement, un ensemble de suggestions ont été données aux managers pour renforcer leurs capacité de leadership dans l'interet de la culture de leur entreprise.

Les mots clé : leader, culture organisationnelle ; encaderement ; equipes de travail.



شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم { من اصطنع إليكم معروفا فجازوه،فإن عجزتم

عن مجازاته فأدعوله حتى تعلموا أنكم قد شكرتم ،فإن الله يحب الشاكرين}

نحمد الله أولا ونثني عليه لا نحصي ثناءكما أثنى هو على نفسه بما أمدنا من قوة وعزيمة

ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، ونحتسبه خالصا لوجهه الكريم.

ونصلي ونسلم على نبي الرحمة الأمي محمد عليه أزكى الصلوات والتسليم.

كما نتقدم بالشكر وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ الذي تكرم علينا بقبوله الإشراف على هذه

الدراسة الدكتور"محمد طلحة "ونشكره على النصائح والإرشادات القيمة التي لم يبخل بها علينا طوال إنجاز هذا العملونقول له جزاك الله عنا كل خير، شكرا جزيلا فقد كنت لنا السند الكبير والعون فلك منا فائق الاحترام والشكر والتقدير والإخلاص وشكر خاص "للدكتور جعفري "على توجيهاته.وأخيرا نشكر لجنة المناقشة متمنينا التوفيق

وشكرا





إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير،إلى الذي سعى من أجل وقوفي بسلام (والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، إلى الشمعة التي تضيء طريق نجاحي،

ورعتني حتى صرت كبيرًا (أمي الغالية)، طيَّب الله ثراها.

إلى إخوتي، وكل من ساهم من قريب وبعيد.

إلى جميع أساتذتي الكراموإلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا إلى كل **"عائلة الوجدي"** و**"عائلة سعيداني"** ممن لم يتوانوا في مديد العون لي.

شكرا لكم جميعا



الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

المقدمة .....(أ-ت)

الاشكالية .....(ث)

فرضياتالبحث.....(ج)

أسباب اختيار الموضوع.....(ج-ح)

أهداف الدراسة.....(ح-خ)

أهمية الدراسة .....(خ)

منهجية الدراسة .....(خ)

محتوى الدراسة .....(خ-د)

صعوبات الدراسة .....(د)

نموذج الدراسة .....(د)

الدراسات السابقة .....(ذ-ر)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد .....(2)

المبحث الأول:القيادة كظاهرة اجتماعية

المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم.....(3-4)

المطلب الثاني: نظرية السمات .....(4-6)

المطلب الثالث: نظرية الموقفية.....(7-18)

المطلب الرابع: النظرية التفاعلية .....(18-21)

المطلب الخامس: المفاهيم الحديثة .....(21-27)

المبحث الثاني: القيادة كظاهرة إدارية (القيادة الإدارية) .....

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها .....(28-34)

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية .....(34-36)

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية في المنظمة.....(36-41)

المطلب الرابع: صفات القائد الناجح.....(41-45)

خلاصة الفصل .....(46)

الفصل الثاني: القيادة كآلية لتنمية الثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل .....(48)

تمهيد.....(49)

المبحث الأول: إطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية .....

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها.....(50-54)

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية .....(54-58)

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها.....(58-61)

المطلب الرابع: عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية.....(62-66)

المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .....

المطلب الأول: مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية .....(67-68)

المطلب الثاني: دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية .....(69)

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على القيادة الإدارية .....(70-71)

خلاصة الفصل.....(72)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لشركة بوفال بالبرواقية –المدية–

تمهيد الجانب التطبيقي.....(74)

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول :لمحة عامة عن المؤسسة ككل.....(75-77)

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة: .....(77-78)

المطلب الثالث :تحليل الهيكل التنظيمي.....(79-81)

المطلب الرابع: لمحة خاصة عن المؤسسة (وحدة الصمامات) .....(81-88)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.....(89-91)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....(91-100)

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.....(100-101)

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة .....(103-109)

المطلب الثاني: التحلبل الاحصائي لمعطيات الاستبيان.....(110-122)

المطبب الثالث: اختبار الفرضيات.....(122-127)

خلاصة الفصل .....(128)

الخاتمة .....(130-136)

المراجع.....(137-149)

الملاحق.....(151-162)

فهرس الاشكال

الشكل	العنواان	الصفحة
1	الشكل رقم (1): مطابقة أسلوب القيادة مع موقف "فيدلر"	9
2	الشكل (2): النموذج الموقفي لHersey&Blanchard	11
3	الشكل رقم (3): يمثل نموذج المسار–الهدف للقيادة	14
4	الشكل رقم (4): نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة	16
5	الشكل رقم (5): يوضح العناصر المكونة للقيادة من منظور النظرية التفاعلية.	20
6	الشكل رقم (6):يلخص مصادر الثقافة التنظيمية	58
7	الشكل رقم (7):يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	60
8	الشكل رقم (8):يوضح عناصر الأساسية للثقافة الثقافة التنظيمية	64
9	الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	79
10	الشكل (10):يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات	85
11	الشكل رقم (11):توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	103
12	الشكل رقم(12) :توزيع عينة الدراسة حسب السن	104
13	الشكل رقم(13) :توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	106
14	الشكل رقم(14) :توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	107
15	الشكل رقم(15): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	108

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الجدول رقم (01): يمثل النمط القيادي لنموذج المسار-الهدف-للقيادة	15
2	الجدول رقم (02) :بعض إسهامات الباحثين حول أبعاد القيادة بالقيم	27
3	الجدول رقم 03: التساؤلات السبعة عن القيادة (7w)	32
4	الجدول رقم 04: أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	41
5	الشكل رقم (05): يمثل توزيع العمال في وحدة الصمامات	83
6	الشكل رقم(06): يمثل سلم ليكرت الخماسي	94
7	الجدول رقم (07): اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	95
8	الجدول رقم(08): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات متغير القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمتغير نفسه.	97-96
9	الجدول رقم (09): معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير نفسه.	99-98
10	الجدول رقم (10): معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.	100
11	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	103
12	جدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب السن	104
13	الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	105

14	الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	107
15	الجدول رقم(15): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي.	109
16	الجدول رقم (16): نتائج استجابات أفرد العينة لبعد الإشراف من محور القيادة	112-111
17	الجدول رقم (17): نتائج استجابات أفرد العينة لبعد بناء فريق العمل من محور القيادة الإدارية.	113
18	الجدول رقم (18): نتائج استجابات افرد العينة لبعد التحفيز من محور القيادة الإدارية	115
19	الجدول رقم(19): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد ثقافة العمل الجماعي من محور الثقافة التنظيمية	117
20	الجدول رقم(20): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد القواعد السلوكية من محور الثقافة التنظيمية	119118-
21	الجدول رقم(21): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد ثقافة التمكين من محور الثقافة التنظيمية	120-119
22	الجدول رقم(21): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد القيم القيادية من محور الثقافة التنظيمية	121
23	الجدول رقم (23): تحليل الإنحدار البسيط	124

المقدمة

لقد نالت ظاهرة القيادة عموما والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءا من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومرورا بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (لمجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

في العصر الحديث مع تحول النظم الإنتاجية نحو التصنيع، فقد زادت أهمية دراسة وتحليل القيادة كنتيجة طبيعية لمجموعة من التغيرات البنائية والديناميكية، أبرزها إنشاء المصانع وارتفاع المستوى التكنولوجي المستخدم والتوسع في تبني مبدأ تقسيم العمل، ونظرا لاستمرار تكريس خيار العمل الصناعي في المجتمع، فقد ظهرت العديد من التعقيدات والمشكلات استوجبت القيام بقدر معتبر من البحوث والدراسات في المنظمات الصناعية، وشكلت تراكمات فيما بعد لأرضية وقاعدة التراث السوسيو تنظيمي.

أما في الفترة المعاصرة فقد أصبحت القيادة من المحاور العملية ذات التأصيل النظري والتطبيقي، وأصبحت إحدى الحتميات التي يرتبط بها تحديث وتطوير المجتمع في مجمل أقطاعاته (المجتمع الإداري) من خلال الكشف عن المشكلات وتقديم المعالجات التنموية والاستعداد الدائم لمواجهة الظروف والمتغيرات وتزخر الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال القيادة بتقاطع الاختصاصات التي تعرضت لها بالتفسير والتحليل وتباين المداخل النظرية والمنهجية، إذ أعطيت لها عناية متزايدة في البحث والدراسة في مختلف مجالات المعرفة، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة، والتسيير والسياسة، والاقتصاد والتجارة، والسلوك التنظيمي كما تم بحث تفاعلها مع الكثير من المتغيرات، كالتحفيز والروح المعنوية واتخاذ القرارات، والرضي الوظيفي، والكفاءة الإنتاجية، واحتواء الصراع، والأداء الوظيفي، والثقافة التنظيمية . وبناءا عليه فإن تلك الدلالات السابقة

التداولة على أهمية ومكانة والدور المنوط بالقيادة، سحبتنا إلى محاولة استكشاف حيثيات وأعماق المؤسسة الجزائرية من خلال وصلها بمتغير الثقافة التنظيمية(أي القيادة) ، فالملاحظ والمتتبع للمسار التنموي للجزائر أن هناك تنوعا وتباينا في تبني واستخدام الخيارات التنموية (تنمية الثقافة التنظيمية) بحيث يعكس هذا التنوع ظروفا متغير ومتحولة إيديولوجيا واجتماعيا وتنظيميا... وفي نفس الوقت يعبر عن عمليات التطوير المستمر والتنمية والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وكذا وجود اهتمام متزايد بتحسين كفاءة التنظيمات وزيادة فعاليتها على الجانب الإنساني والإنتاجي والفني والثقافي، وخصوصا فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري، ومن بين هذه المؤسسات المركب الصناعي مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر "بوفال" (خصصنا في دراستنا الميدانية وحدة الصمامات لكبر حجم المركب محل أو مجال الدراسة)،والتي تعتبر المؤسسة الوحيدة في إنتاج الصمامات في أفريقيا فلها دور فعال في المنطقة خاصة الجزائر ومن هذا المنطلق حتى ندعم ديمومة وتطور المؤسسات الوطنية التي تمارس نشاطها في إطار الانفتاح الاقتصادي والسوق التنافسية والعولمة، وظهور مجتمع ما بعد الصناعي وظهور التكتلات والدخول المرتقب للجزائر لمنظمة التجارة العالمية ... فقد أضحى لزاما علينا كباحثين ودارسين أكثر من أي وقت مضى متابعة تلك المشكلات المتطورة والمتكررة المرتبطة بميدان التنظيم، وكذا دراسة كل الظواهر التي لها علاقة بالتنمية التنظيمية والإدارية عامة والثقافة التنظيمية خاصة، والتي أولتها الدولة اهتماما ملحوظا خاصة بعد العجز والقصور المماثل في المؤسسات الاقتصادية في إطار التحولات المعاصرة في جميع المجالات، هذه الظواهر التي أثرت سلبا على مردوديتها وفعاليتها وأداء عامليها

تضم المنظمات أفرادا من مختلف الثقافات والذهنيات والشخصيات يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقا للإجراءات عمل معينة، تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل إلى التقريب والتنسيق بينهم من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

وفي هذا الإطار دائما ما يبرز شخص معين يكون مميزا وبدون شعور منهم يصبح هذا الشخص مؤثرا بهم وقدوتهم ويتبعونه في كل الأمور وحتى يلجأون إليه لحل مشاكلهم، وهذا ما يعرف بالقيادة والتي تعتبر عنصرا ضروريا لنجاح المنظمات لان القائد يمكنه أن يسير أهم عنصر بالمؤسسة وأصعبه على الإطلاق إلا وهو العنصر البشري

ولقد حضيت القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص باهتمام الكثير من العلماء وباحثي الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، والسعي إلى تحقيق أهداف أي منظمة إدارية، وهذا لن يتأتى إلا إذا كان هناك قادة قادرين على إدارة الجهاز الإداري.

إن الحاجة إلى قيادات إدارية ناجحة يعتبر متطلبا ضروريا لتحقيق التنمية الإدارية، حيث أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قادة أكفاء قادرين على تنمية مهارات العاملين من خلال توجيههم ومراقبة أدائهم والتأثير فيهم.إن القائد الإداري يجب أن يتسم بالحنكة والحكمة عند مزاولتها، وان يكون ملما بالنواحي النفسية والإنسانية للموظفين، لان القيادة الناجحة لا يقتصر دورها على إعطاء الأوامر، بل هي التي تنجح في غرس الحماس في النفوس القائمين على العمل وهو ما ينقص كثيرا عند القادة.

الإشكالية:

إن القيادة الإدارية باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وان نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الاداء لديهم وتنشيط الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

كما أصبح جليا ألان ان تقدم المجتمعات والدول ما هو ألا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسؤولية في تحسين ورفع مستور الاداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، واتياع مناهج تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية

ومما سبق فان الإشكالية الرئيسية التي نطرحها تتمثل في التساؤل التالي:

"ما مدى تاثير القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية"

وهذا السؤال الجوهري يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

* ما هو واقع دور القاد في المؤسسة محل الدراسة؟

*ماهو واقع الثقافة التنظيمية على المؤسسة محل الدراسة من ناحية مدى انتشار ثقافة العمل الجماعي، ثقافة القواعد السلوكية، وثقافة التمكين، وكذا واقع انتشار القيم القيادية بين اعضاء المؤسسة؟

*هل هناك أثر للقيادة الادارية على تنمية الثقافة التنظيمية؟

فرضيات البحث:

- هناك تأثير دال إحصائيا لبعد الإشراف على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة 5% =α.
- هناك تأثير دال إحصائيا لبعد بناء فريق العمل على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة 5% =α.
- هناك تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة 5% =α.

أسباب اختيار الموضوع:

إن أي دراسة ذات توجيه أكاديمي لابد لها من الإلمام بموضوع البحث ، لذلك فالبحث العلمي مهما كان نوعه يجب أن يقوم على أسس ومعايير علمية تساعد الباحث على اختيار المشكلة، ومعالجتها وفق معايير علمية مضبوطة ومتسلسلة تسلسلا منطقيا تجعله يصل إلى نتيجة يمكن الاستفادة منها وإدراجها في التراث العلمي، إلا أن اختيار موضوع يصلح للدراسة هو غاية في التعقيد ، إذ تنتاب الباحث حيرة كبيرة في هذه المرحلة ، ويواجه صعوبات كبيرة في تحديد ما يريد دراسته بالضبط ، خاصة إذا يعي أن نجاح البحث يعتمد أساسا على عملية اختياره لموضوع البحث ، لذا فالإطلاع على الموروث النظري والدراسات السابقة التي تناولت دراسات مشابه قد يسهل من مهمة اختيار الموضوع ،الأمر الذي من شأنه أن يعطي صورة صادقة وواضحة عن الإمكانيات التي يتطلبها هذا البحث والمراجع المتوفرة والتي يمكن الاعتماد عليها ، بالإضافة إلى الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحث خلال المراحل المستقبلية لإتمام عملية البحث.

الأسباب الموضوعية:

- يعتبر موضوع"دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية" يندرج ضمن تخصص الأكاديمي في علم التسيير قسم إدارة الأعمال
- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة
- حداثة وجدية الموضوع في بعده السوسيو تنظيمي.
- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة إرساء قاعدة للوصول إلى تسيير ناجح وتقديم أداء أفضل لترسيخ قيم الانسجام والانضباط بالمؤسسة.

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في تطوير البحث العلمي ومعارفنا الخاصة
- اعتبار هذا الموضوع شيقا يستحق الدراسة
- موضوع تتوفر به المادة العلمية.

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث دوما إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته .ويمكن تقسيم أهداف الدراسة إلى نوعين هدف علمي أكاديمي وهدف علمي تطبيقي .وتتمثل أهداف دراستنا في:

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية
- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية .

- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية .
- تحديد واقع القيادة ودورها في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية .
- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها .
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة في الإدراك والتحسيس بأهمية القيادة الإدارية وحاجة المؤسسات إليها اليوم فهي قادرة على تحفيز وتشجيع العاملين وبالتالي تنشيط الثقافة التنظيمية وذلك يضمن للمؤسسات تحقيق أهدافها ويضمن بقاءها وديمومتها.

منهج الدراسة:

يبرز المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث من اجل الوصول إلى الأهداف، أي الطريقة التي يجدها الباحث لدراسة الظاهرة بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يقوم على هذه المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة كما استخدمنا أسلوب دراسة حالة وذلك لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني من هلال الاستمارة المصممة التي تبرز مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع البحث.

محتوى الدراسة:

هذا الموضوع يتميز بتعدد الجزئيات المتناولة، ويهدف إلى تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها، فضلا عن تسليط الضوء عليها، حيث كانت البداية بمقدمة في صورة مادة علمية معرفية، إضافة إلى محاولة نقل الإدراك المفهومي من مستوى نظري فكري مجرد إلى استغلال تطبيقي ممارس لوظيفة القيادة، مما يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المركب.ولتحقيق هذا الهدف فقد تضمن البحث ثلاث فصول مقسمة وموزعة بين أساسين:

الفصل الأول تطرنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية وفي الفصل الثاني تطرقت إلى مفاهيم الثقافة التنظيمية في الفصل الثالث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، وفي نفس الفصل إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج .وفي الأخير خاتمة الدراسة والتوصيات وقائمة المراجع والملاحق

صعوبات البحث:

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة التطبيقية، كما واجهتنا عراقيل عدة من أجل قبولنا في مؤسسة بوفال بالبرواقية.
- الصعوبات الكبيرة التي واجهتنا في عملية استرجاع الاستمارة والناتجة عن عدم استجابة الكثير من المستجوبين، وهذا يدل على عدم جود حس بأهمية البحث العلمي وأهميته داخل مؤسسة بوفال
- ضيق الوقت خصوصا الوقت المخصص للقيام بالدراسة الميدانية بسبب العراقيل التي ذكرناها سابقا.

نموذج الدراسة:

الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرين احدهما مستقل وهو القيادة الادارية والأخر تابع وهو الثقافة التنظيمية.

المتغير مستقل

القيادة الإدارية

- بعد الإشراف
- بعد بناء فريق عمل
- بعد التحفيز

المتغير التابع

الثقافة التنظيمية

- بعد ثقافة العمل الجماعي
- بعد القواعد السلوكية
- بعد التمكين
- القيم القيادية

الدراسات السابقة:

- دراسة بوراس نور الدين المقدمة في اطار مذكرة الماجستير لسنة 2014/2013والتي جاءت تحت عنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية جامعة بسكرة .ومن أهم الأهداف التي كانت تسعى هذه الدراسة إلى توضيح وصف العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة مجمع الفوسفات ،لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن وجود مساهمة للقيادة في المؤسسات محل الدراسة،وأن القيادة أصبحت صورة حتمية فرضتها بيئة الأعمال، كما انتهت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة ايجابية بين القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية .
- دراسة صيفي نعيمة، محداد فطيمة 2017/2016، دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة المدية ومن أهم الأهداف التي كانت تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أداء العاملين ورصد مدى ممارسة المهام القيادية في المؤسسات، وتكمن أهمية موضوع الدراسة في الإدراك والتحسين بأهمية القيادة ومدى حاجة المؤسسات إليها اليوم.

- جغلولي يوسف 2006، دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ومن أهم الأهداف التي جاءت بها هذه الدراسة هي ربط أزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي المعزز والناتج عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، كما تكمن أهمية الدراسة بطرح مقاربة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية.
- غزالي فاطمة، حلالو سامية 2020/2019اثر القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية بالجامعة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص لدارة الأعمال، جامعة المدية، ومن أهم أهداف التي جاءت بها هذه الدراسة العمل على معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ومعرفة كيفية تنمية الثقافة التنظيمية، كما تكمن أهمية الدراسة بان القيادة الإدارية عملية جوهرية حيث تعمل القيادة على إثبات الثقافة الملائمة والمتوازنة مع الأهداف المنشودة للمنظمة.

عرضنا هذه الدراسات من أجل توضيح الفرق بينها وبين دراستنا الحالية. حيث يتضح لنا من خلال فحصها أن جميع الدراسات المقدمة قد تم انجازها في مؤسسات مختلفة عن مؤسستنا الحالية، والتي هي عبارة عن مؤسسة صناعية عمومية المتمثلة في بوفال.

الفصل الأول:
إطار مفاهيمي للقيادة في المنظمة

تمهيد :

تلعب القيادة دورا هاما في حياة المنظمات إذ أن التحدي الأكبر الذي تواجه هذه الأخيرة في ظل المناخ الاقتصادي سريع التغير هو اكتشاف قادة مهرة يتمتعون بالقدرة الكافية ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين منذ زمن بعيد ويرجع ذلك إلى العنصر البشري الذي يلعب دورا هاما في مختلف المؤسسات والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف المسطرة، وحتى في ديننا الحنيف فقد كان القرآن الكريم الموجه الأول لقائد الأمة الإسلامية محمد صلى الله عليه وسلم _فهو القدوة الحسنة في القيادة وفن التعامل، والقرآن الكريم يزخر بالآيات الكثيرة التي توجه الرسول في مختلف أمور الحياة، قال تعالى: ﴿ **لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا**﴾ الأحزاب **{21}**

لذلك يقال "كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير إما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد بسلطته بالإضافة إلى تنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكنون له الإحترام والطاعة لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال، وليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير .وعلى ضوء هذا يستحضرون قول لنابلين بونابرت: الذي سئل ذات يوم: كيف استطعت أن تولد الثقة في أفراد جيشك؟ فأجاب: كنت أرد بثلاث من قال لا أقدر قلت له حاول، ومن قال لا أعرف قلت له تعلم، ومن قال مستحيل قلت له جرب .

ولتوضيح هذا كله سنتناول في هذا الفصل أهم الجوانب التي تبرز الملامح الرئيسية للقيادة الإدارية وذلك من خلال التعرض ألى النقاط الآتية :القيادة كظاهرة إجتماعية والتي سنتناولها على ضوء نظريات علم النفس الإجتماعي وتحديدا نظريات القيادة ثم بعد ذلك سنتطرق لإبراز المفاهيم الحديثة للقيادة، وآخر الفصل، سنحاول توضيح مفهوم القيادة وخصائصها من الناحية الإدارية

المبحث الأول: القيادة كظاهرة إجتماعية.

تعددت واختلفت مفاهيم القيادة لدى الباحثين والمفكرين في حقل علم النفس الإجتماعي وذلك لما تحتله من أهمية كبيرة من حيث مكانتها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها، وهذا مانعكس على مختلف النظريات المفسرة لها، فكان التباين في وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص للقيادة، كما أن تطور العلوم كان له أثر كبير اتجاه تطور المفاهيم القيادية، إذ حاولت هذه النظريات تحديد من هو القائد وماهي الخصائص التي تجعل منه قائدا ناجحا.

المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم.

هي أول نظرية تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان حيث كان الإعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون وأنا السمات القيادية مرونة (فطرية) وليست مكتسبة حيث يقول أفلاطون إن القادة العضماء قد ولدو عظاما، يجب أن يرتكز الإهتمام على حسن إختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة، ويعتبر فرنسين جالتون "francin Galton" من أكبر الدعاة لهذه النظرية حيث أكد على الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة فهم يشيع بروزهم في أسر معينة، كما يشير وودز "g. woods" "أنهم يميلون ليكونو رجالا ذوي تأثير ضخم لأن لهم نفس الخصائص الوراثية المؤهلة للقيادة كما يقول: قصر الزواج بين أبناء تلك الطبقات الراقية على أفرادها فقط يخلق في النهاية طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا ويجعل بروز القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالا، كما قام" وودز "بدراسة ظروف القيادية ل 14 أمة عبر فترات امتدت من 5 إلى 10 قرون وخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد هي تلك التي تصنع الأمة

وتشكلها طبقا لقدراته القياديةأما"جينجير" فقد قام في 1960بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم وقدم عدة نماذج من القادة من الأمراء الأبطال والرجال المتميزين [1]

ونستطيع القول على ضوء ماسبق أن هذه النظرية قد ظلت موضوع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة خلال القرن العشرين وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة.

المطلب الثاني: نظرية السمات.

وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها ومن هذا المنطلق يصبح ممكنا التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به كن خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة، فالقادة يتميزون بسمات شخصية تقودهم للنجاح في العمل القيادي ومن الضروري اختيار القادة على أساس هذه السمات الشخصية بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد نتاجا للسمات الشخصية وحدها، وقد صدمت هذه النظرية بالعديد من التساؤلات إلا أنه لم يمنع الأخذ بها أساسا لإختيار القائد في بعض المنظمات .وكون أن هذه النظرية أن القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة ومن هذه السمات التي يتميز بها القائد عن مرؤوسيه وهي التي تجعله قائدا تتمثل في: [2]

أ/–الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

[1]صيفي نعيمة، محداد فطيمة"دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين"، دراسة حالة متوسطة الشيخ الإبراهيمي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، االسنة الجامعية 2017/2016، ص21-22

[2]مقران كريمة"القيادة الإدارية للمرأة وإنعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة"، دراسة ميدانية بمتوسطة حليمي رشيد، مذكرة ماستر، ميدان العلوم الإجتماعية، فرع علم الإجتماع"عمل وتنظيم"،جامعة محمد خيضربسكرة،السنة الجامعية 2019/2018،ص27

ب/–القدرات العقلية: حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي مع القدرة على الإبداع والإبتكار.

ج/–السمات الإجتماعية: وتتمثل في الإعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الإجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والإحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق إنبساطية وروح فكاهية والقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته، وحول الأهداف التي ينادي بها، مع القدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

د/–سمات عامة: يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الإنفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها .وفي الحقيقة إنه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القائد إلا أنه لايمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى وذلك حسب الوظيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الإجتماعية، في موقف في موقف معين ولدى الجماعة بذاتها [3]

النقد الموجه لنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات:

هناك من المفكرين من يرى أن نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات لاتصلح كثيرا، لأننا سوف نحتاج للبحث الشاق عن هؤلاء القلة الموهوبين وتعطيهم المسؤوليات الإدارية، كما لايمكن أن نستطيع تلبية حاجة منظمات العمال من الأعداد الهائلة من القادة الإداريين، لأن الموهبة بالفطرة نادرة في المجتمعات .إضافة إلى وجد أراء

[3]نور الدين بوراس"دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2014/2013، ص50-51

واتجاهات تعارض هذه النظرية وتؤكد أن القادة يصنعون ولايولدون أي تكتسب السمات والصفات القيادية بالتعلم وليس الورثة [4]

ولهذا السبب ظهرت نظرية السمات والتي هي بدورها تعرضت للإنتقادات التالية: [5]

1/-إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، فقد فشلت في أن تجد نمطا منسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة

2/-إن الكثير من من السمات التي افترض أنصار السمات أنها سمات لاتوجد إلا في القادة، قد تتوافر في قادة وغير القادة مثل سمات :الذاكاء والقدرات الجسمية والحماسة، العزم، الإستقامة، الطموح العدل وغيرها، الأمر الذي لايمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه للضرورة قائدا ناجحا

3/-إنه لايوجد إتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات

4/-نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لايمكن تطبيقه علميا، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

[4] هبال عبد المالك"دور القيادة الإدارية في نجاح التغير التنظيمي دراسة حالة ميدانية عن تطبيق نظامLMD "، في جامعات من الشرق الجزائري، جامعة فرحات عباس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا العلوم في الغلوم الإقتصادية، جامعة سطيف، السنة الجامعية 2016/2015، ص34

[5] حكيم إعراب"دور القيادة المباشرة في رضا العمال"درسة حالة مركب المنسوجات باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع التنمية جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2008/2007، ص39

5/-إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك لأن السمات المطلوبة توافرها في القيادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد

المطلب الثالث: النظرية الموقفية.

يقول أصحاب هذه النظرية ومؤيديها أن العامل الأساسي والرئيسي لظهور أية قادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي ومايحيط به، ونظرية الموقف تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة ولأنها لاتربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحد السمات التى يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه [6]

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيء أفراد معينين ليكونو قادة، والفرد الذي يكون قائدا في موقف لايكون قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب ، بينما لايصلح في قيادتها في وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه من إنجاز أهدافه [7] ومن أبرز النظريات الموقفيه نذكر مايلي:

[6]عين الزرقة سوراية، خروفاش فاطمة"دور القيادة في تفعيل الإدارة بالمشاركة في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، السنة الجامعية 2020، ص27

[7]أمينة شقرة"دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، السنة الجامعية 2020/2019، ص38

أ/–نظرية فيدلر: الإهتمام بالإقتناع

مضمونها:

من أجل توضيح هذه النظرية بشكل أفضل سنقوم بالإشارة إلى الدراسة التي قام بها "فيدلر" والتي ركزت على مايلي :تحديد ما إذا كان القائد المتساهل أكثر فعالية وإنتاجية من القائد المتشدد، ففي الدراسات السابقة اكتشف أن القادة غير المتميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئين قد تم وصفهم بأنهم غير مكترثين لتحقيق علاقات حسنة مع هؤلاء المرؤوسين، حيث يرى فيدلر أن القيادة الفعالة هي محصلة تظافر سمات القائد مع خصائص الموقف الذي يوجد فيه القائد فهو يركز على: [8]

- علاقة القائد بالأتباع.
- طبيعة وبنية العمل التي يتم القيام به، أي هل أهداف العمل وأدوار الأتباع محددة.
- سلطة القائد .

هذة النظرية تمتاز بالمرونة حسب المواقف التي يكون فيها القائد، وهي إلى حد كبير تحاكي مايجري في الحياة الواقعية، غير ان الواقع يثبت أن المواقف القيادية أكثر تعقيدا مما جاء به تصور "فيدلر"، لأنه في أي موقف يواجه القائد هناك ثلاثة عوامل مؤثرة يجب أخذها بعين الإعتبار وهي:

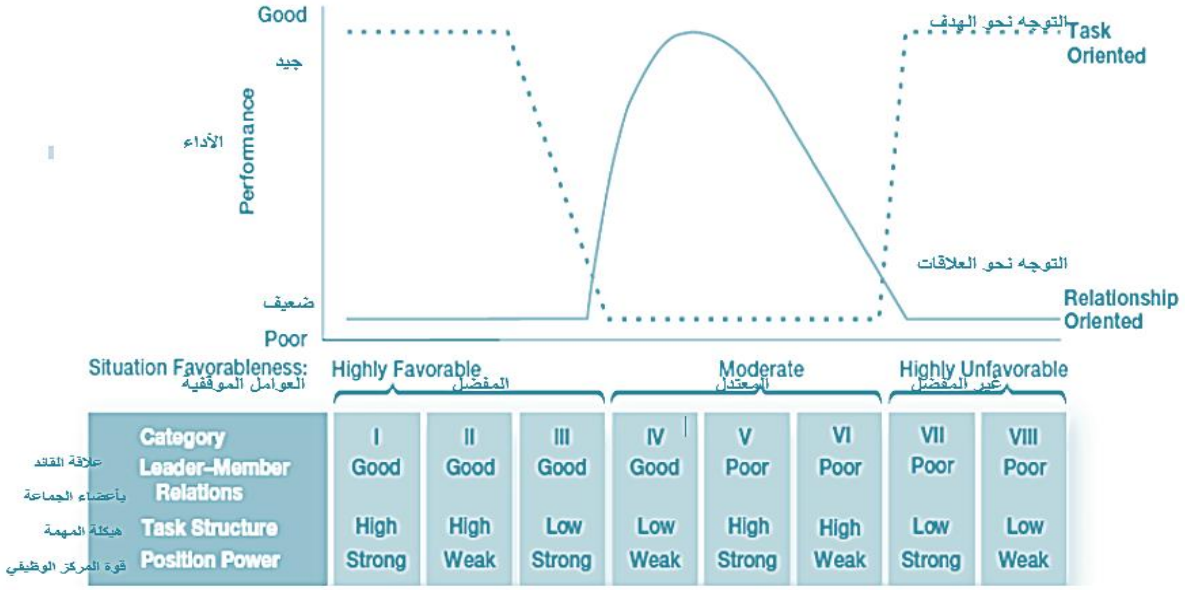
✓**القائد** : خصائصه وأسلوبه المفضل على ضوء الظروف التي يكون فيها.

✓**العمل** : أهدافه والتقنيات المستعملة لإنجازه.

✓**المحيط** : الوضع التنظيمي للقائد وأهمية المهام الموكلة إليه.

[88]بلخير حسيبة، بوريشة لامية"دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر"، دراسة حالة مديرية الإدارة والمالية لبلدية تيزي وزو2006/2020، مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، السنة الجامعية 2020، ص60-61

الشكل رقم (1): مطابقة أسلوب القيادة مع موقف "فيدلر"



المصدر: زنود يونس ،العافر محمد "أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي –جامعة بومرداس–سنة 2017/2016 ،ص21

كما يتبين من الشكل أعلاه أن للقيادة نمطين رئيسيين هما :

1-التوجه نحو المهام /الإنتاج .Task-oriented leadership

2-التوجه نحو العلاقات مع العاملين.Relationship-oriented leadership

ويركز النمط الأولTask_oriente (التوجه نحو المهام) على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء، أما النمط القيادي ال ثانيRelationship- oriented(التوجه نحو العلاقات) فيركز على المحافظة على العلاقات

الجيدة بين الأفراد، كما أن ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين الأفراد أما انخفاض درجته فيعني نجاح القائد في أداء مهمته[9].

ويتم تحديد نمط القيادة من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا Least Prefer Coworker (LPC)فنجد أن فيدلر توصل إلى مجموعة من النتائج التالية[10]:

في المواقف الصعبة:(Highly unfavorable) حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع (poor, poor)ويكون العمل غير واضح (low،low) ولا يكون القائد متمتعا بأي سلطة (weak،strong) هنا نتحدث عن العمود (6,7,8) يكون نمط القيادة مهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا

في المواقف السهلة والمواتية(Highly favorable) ، حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد والأتباع (Good, Good, Good)ويكون العمل واضحا (high, high, low) ويكون القائد متمتعا بسلطات واسعة (strong, weak, strong) هنا نتحدث عن العمود (1,2,3) يكون نمط القيادة مهتم بالعمل والإنتاج ويكون العمل والتسلط فعالا أيضا.

في المواقف العادية والمتوسطة(Moderate) ، حيث تكون العلاقة عادية بين القائد والأتباع (Good poor, poor)ويكون العمل متوسط الصعوبة (low, high, high) ويكون القائد متمتعا بقدر متوسط من السلطات (week, strong, weak)ويكون نمط القيادة مهتم بالأتباع والعلاقات الإنسانية فعالة.

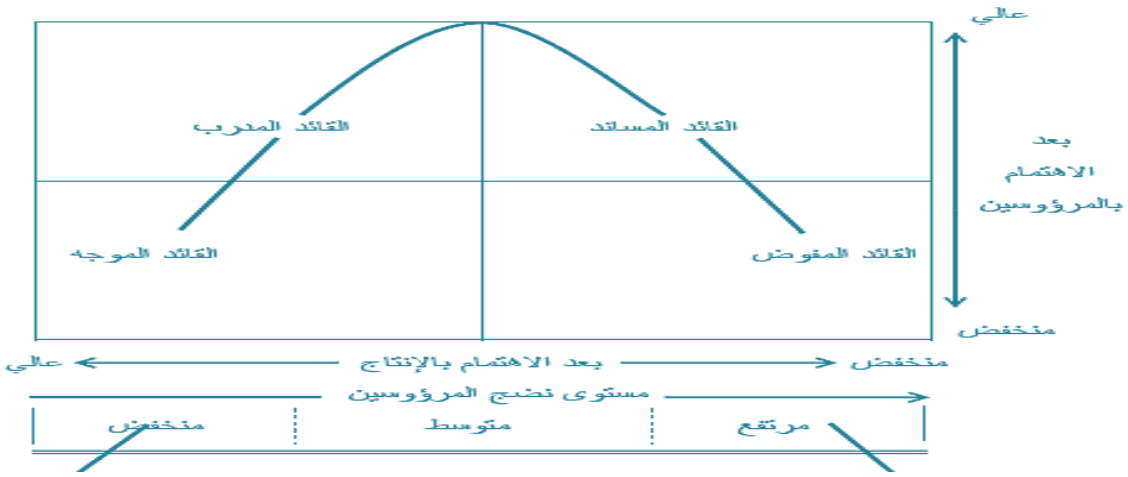
[9]المساق: مباديء الإدارة، المرجع مباديء الإدارة الحديثة، المؤلف حسين حريم، الفصل السابع القيادة، جامعة البترا عمان، دار الحامد، الدكتورا إبتسام الضمور، سنة 2010، ص11

[10]منجي مخلوف الفصل الثاني: التحليل السيولوجي لممارسة القيادة الإدارية داخل المؤسسة، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2016، ص24

ب/_النظرية الموقفية "لهيرسي" و"بلانشارد:"

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعا لدرجة النضج عند التابعين، ويعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية، ومدى الرغبة والإستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة إليهم .وقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وأن على القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتلك الخصائص إذ يسمح القائد للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرون وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم، بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويتشارك القائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل لكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس يلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس او كما هو موضح في الشكل الآتي[11]

الشكل (2): النموذج الموقفي ل Hersey& Blanchard



المصدر :سميرة صالحي "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ،جامعة باتنة ،سنة2008/2007،ص32

[11]حافظ عبد الكريم غزالي"أثر القيادة التحويلية عل فاعلية عملية إتخاذ القرارفي شركات التأمين الأردنية جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2012، ص19

يتضح من خلال نموذج "هيرسي" و"بلانشارد "ان هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسين تغير أسلوب القيادة المتبع معهم كما يلي: [12]

- **أسلوب القائد الموجه:Diriger** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة، والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).
- **أسلوب القائد المدرب:Entrainer** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها، ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).
- **أسلوب القائد المساند:Epouler** فيتميز باهتمام مرتفع من المرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين، وتشجيعم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال القادرون على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).
- **أسلوب القائد المفوض:Déléguer** يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتماشى هذا الأسلوب مع

[12] سميرة صالحي"أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية والإنتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، السنة الجامعية2007 /2008، ص32-33

العمال جيدو الخبرة والقادرون العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع)

ج/–نظرية المسار والهدف:

المرحلة الأولى: قام هاوس "House" وآخرون في فترة السبعينات من القرن العشرين بوضع نظرية تقوم على فكرة جديدة مخالفة تماما للأفكار التي قامت عليها دراسات القيادة السابقة، حيت اعتمد (House) في تحليله لماهية القيادة الفعالة على مفهوم نظرية التوقع في الدافعية والتي قدمها (Vroom) وتشمل محاولته الربط بين السلوك القيادي وبين الدافعية ورضا المرؤوسين، للأداء من ناحية وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية من ناحية أخرى .ويبنى هذا النموذج على أربعة عناصر أساسية هي:

أ/–ضرورة ان يقوم القائد بتوضيح تام للأعمال والقواعد بدقة، وزيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي لدى العاملين من خلال إنجاز الأعمال والأهداف مع إزالة المعوقات امام التنفيذ.

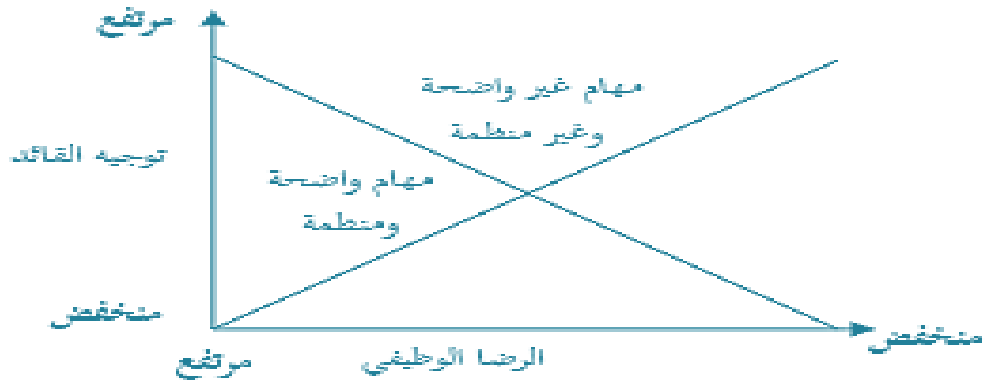
ب/–تأكيد توقعات الحصول على المكافئات ومحاولة إشباع احتياجات العاملين.

ج/–من الضروري أن يكون سلوك القائد مقبولا من المرؤوسين بالدرجة التي يشعر بها هؤلاء ان هذا السلوك هو مصدر حالي مستقبلي لتحقيق الرضا.

د/–أن سلوك القائد في حد ذاته وسيلة من وسائل التحفيز لدى المرؤوسين، وذلك يعني أن زيادة الجهد من الأفراد يؤدي إلى أن يعمل القائد على إشباع إحتياجاتهم، مشروطا ذلك بتحقيق النتائج المرجوة .المرحلة الثانية: أجرى (House)فيما بعد بالإشتراك مع (Dessler) تعديلا على نموذجه من خلال دراسة تأثير أربعة أنماط للسلوك القيادي على ثلاثة اتجاهات للمرؤوسين، تتمثل في إرضاء المرؤوسين وقبولهم للقائد، وتوقعات بأن الجهد الذي يبذلونه في العمل سيؤدي إلىالأداء الفعال[13]

[13]د/-حسين محاضرة حول نظريات القيادة الإدارية للفصل الدراسي الثاني 1438ه قام بجمعة وتنسيقه ميرا أم وسام فاطمة ص4من7(7/4)

الشكل رقم (3): يمثل نموذج المسار–الهدف للقيادة



المصدر: ريمة خلوطة دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع"، سنة2016/2015، ص 117

وكما هو موضح في الشكل فإذا كان القائد يرغب في الرضا الوظيفي العالي للتابعين، فعليه أن يقدم توجيها عاليا للوظائف غير منظمة (غير الواضحة) وتوجيها منخفضا في وظائف المنظمة (الواضحة)، وتؤمن هذه النظرية بأن النمط القيادي قابل للتغيير من قبل القائد وذلك لملائمة خصائص المرؤوسين ومتغيرات البيئة، لضمان الفعالية القصوى للقيادة وتشمل النظرية على أربعة انماط رئيسية من السلوك القيادي مبينة في الجدول الآتي: [14]

[14]فاتن باشا"إتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الإجتماعية للمنظمات"، دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2017/2016، ص78

الجدول رقم (1) يمثل النمط القياديلنموذج المسار –الهدف–

النمط القيادي	الوصـــــف
التوجيهي	▪ يحدد القائد لتابعيه ما هو متوقع أن ينجزه كل منهم. ▪ يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل. ▪ يحدد لهم كيفية الأداء. ▪ يوفر خطط النشاطات. ▪ يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.
الداعم	▪ يكون القائد صديقا للتابعين ونموذجا إنسانيا يلبي حاجات ورغبات التابعين. ▪ يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعون.
المشارك	▪ يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.
التوجه نحو الإنجاز	▪ يضع القائد أهدافا متحدية ويتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عالي. ▪ يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء. ▪ تتوفر الثقة العالية بينه وبين التابعين. ▪ يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

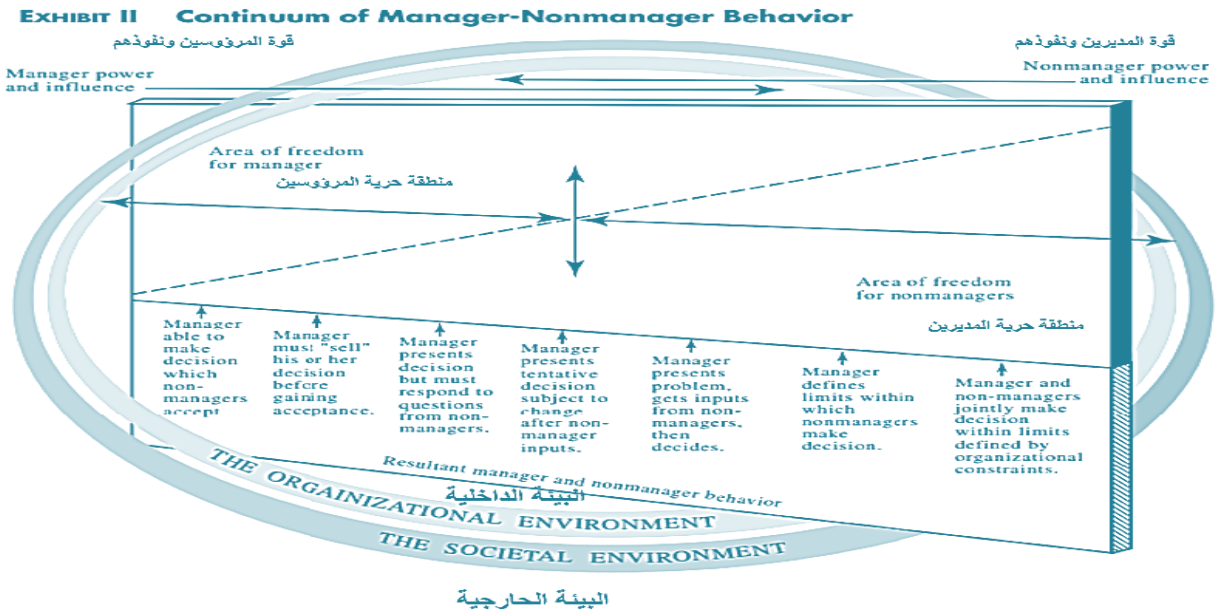
المصدر: فاتن باشا "إتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الإجتماعية للمنظمات"، مرجع سابق، ص 78

د/–نظرية تاننبوم وشميدت Tannenbaum، Shmidt لسلوك القائد:

قدم الباحثان" تاننبوم" و"شميدت" مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد، وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير او القائد حيث يمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها هذا السلوك كما يظهر في الشكل الآتي. [15]

[15] زنود يونس، العافر محمد،"أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي"، دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2017/2016، ص21-22

الشكل رقم (4): نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة



المصدر: زنود يونس العافر محمد، أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 22

وتشير الأرقام المرتبة على التوالي (1,2,3,4,5,6,7) إلى تدرج السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي وتفسر على النحو التالي: [16]

1/-المدير يتخذ القرار ويعلنه على مرؤوسيه.

2/-المدير يتخذ القرار بنفسه ويحاول أن يحصل على تأييد مرؤوسيه.

3/-المدير يعرض أفكاره على مرؤوسيه ويسمح لهم بطرح الأسئلة.

4/-المدير يتخذ قرارات مبدئية قابلة للتعديل بعد مناقشة المرؤوسين.

5/-المدير يعرض المشكلة ويطالب الإقتراحات من المرؤوسين ثم يتخذ القرار.

[16] ناصر محمد إبراهيم مجممي"أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، لإستكمال متطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس، كلية التربية قسم علم النفس جامعة الملك سعود عمادة الدراسات العليا، السنة الجامعية 1434ه ص35

6/-المدير يحدد المشكلة ويبين حدود الإمكانات المتاحة لحلها ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.

7/-الجماعة تحدد المشكلة وتقترح الحلول البديلة وتختار الحل المناسب في إطار الإمكانات المتاحة التي يحددها المدير .ويرى "تاننبوم "و" شميدت" أنه لايوجد أسلوب واحد ناجح في كل الأوقات وإنما يعتمد نجاح الأسلوب على ثلاث خصائص متعلقة بالقائد والمرؤوسين والموقف.

وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد قدرته على تقييم الظروف وميوله واتجاهاته القيادية، ومدى ثقته بنفسه ومرؤوسيه، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فنجد حاجتهم إلى الإستقلال، واستعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاء القرار وعدم دفع المسؤولية إلى الآخرين، وقدرتهم على فهم التوجيهات او التعليمات الصادرة إليهم، وأخيرا درجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف، اما خصائص الموقف هي نمط التنظيم وفلسفته، ومدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف والوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة وغيرها. [17]

النقد الموجه للنظرية الموقفية:

1-معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.

2-تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

3-تفرض هذه النظرية البيئية والمواقف ان القيادة ستاتيكية ثابتة، تدل البراهين بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة. [18]

لقد حاولت هذه النظرية تفسير كيفية وصول بعض الأشخاص إلى قيادة جماعة معينة، حيث ركزت على الظروف والمواقف الإجتماعية ومدى تأثيرها على شخصية القائد، لكن رغم ذلك فقد أهملت هذه الأخيرة

[17] أحمد دروم "أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية "، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية، الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا العلوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر(3)، السنة الجامعية 2016/2015، ص 110.

[18] حكيم إعراب"دور القيادة المباشرة في رضا العمال"، نفس المرجع السابق، ص 44

عدة جوانب التي لها تأثيرها الخاص هي الأخرى: كتلك المتعلقة بشخصية القائد كالسمات العقلية والجسدية والإنفعالية....، اما نموذج فيدلر قيم على أنه فشل في تحديد ما الذي يفعله القائد في المواقف المختلفة، مع ذلك فإن العناصر الأساسية للنظرية تظل ذات قيمة كبيرة بحد ذاتها، اما فيما يخص نظرية الهدف فبالرغم من انها تتسم بالحركية إلا أنها لم تقدم حلا حاسما لبلوغ الفعالية القيادية. 2[19]

المطلب الرابع: النظرية التفاعلية.

تعد القيادة عملية تفاعل إجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية السمات +عناصر الموقف +خصائص الجماعة المراد قيادتها، وتطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية، [20]

ينتهز القادة التفاعليون فرصة للقاء أعضاء الفريق لشرح رؤيتهم وإقناعهم بقيمتها، هذا اللقاء يسهل تغيير السلوك، كلما فهم الموظفون بشكل أفضل ماهو متوقع منهم، زادت قدرتهم على تعديل طريقة تصرفهم، في حين ان القادة التفاعليين قد يستفيدون من التكنولوجيا لمشاركة المعلومات، فإنهم يسعون أيضا إلى التبادلات الأكثر ثراءا التي تسمح بها الإتصالات وجها لوجه.[21]

ومن أهم الإتجاهات والأبحاث في النظرية التفاعلية نستعرض إسهامات "سانفورد همفلHamphil "، Sanfordوالتي كشفت عن الأبعاد والخصائص التي يمكن من خلالها الحكم عما إذا كان وضع جماعة العمل يساعد على تمكين القيادة الإدارية على أداء مهامها بنجاح أم لا؟ وهذه الأبعاد هي: [22]

[19]محاضرة(5) النظريات الموقفية https ://cte.univ-stif2.dzفي2022/06/22

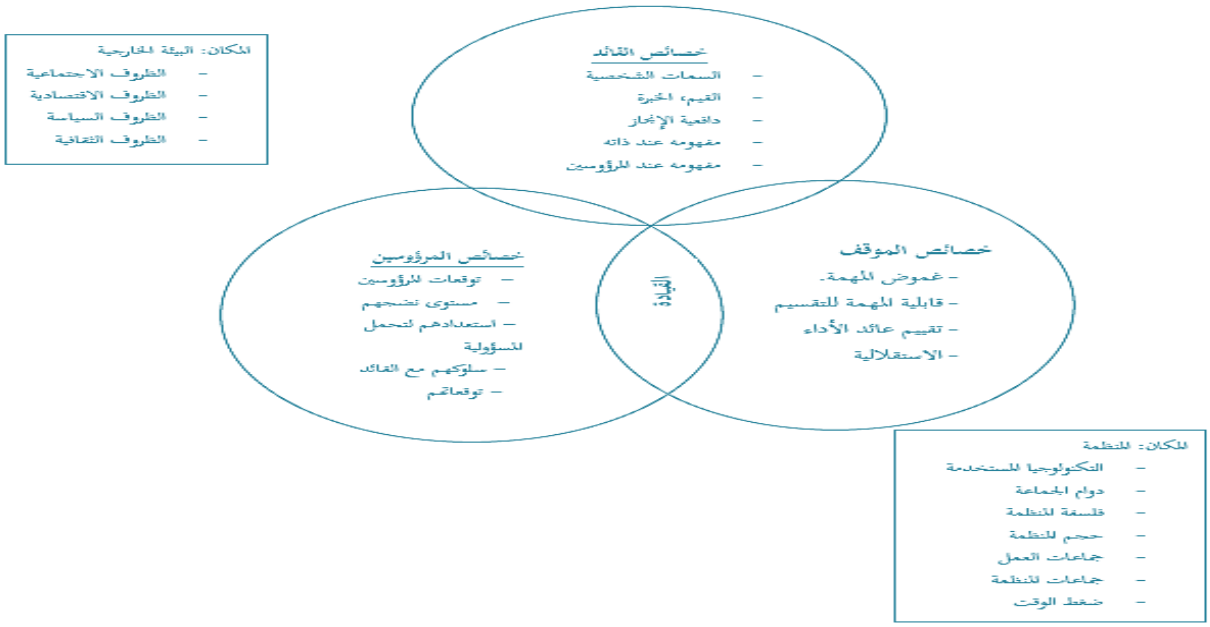
[20]سعد العيشي"لبيئة الخارجية وأثرها على العمل القيادي داخل المؤسسة الإبتدائية"، العمل القيادي ف2ص76https://dspase.univ.djelfa.dz

[21]النظرية التفاعلية في القيادة، رائد الأعمال العربي https://the-arabic entrepreneur.com في 2021/05/15

[22]قرين علي "التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق "، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة دكتورا، تخصص علوم إقتصادية، جامعة سطيف-1-، السنة الجامعية 2014/2013، ص 172-173

- -**خصائص المرؤوسين** : من حيث العدد والتخصص والإستقرار، والمهارات التي يمتلكونها والقابلية للنمو والتطور، المستوى التعليمي الذي يحملونه، والخلفية الإجتماعية من عادات وتقاليد وثقافة وولاء وانتماء ومجموعة القيم التي يعتنقونها ويؤمنون بها .
- -**المناخ التنظيمي (خصائص الموقف)**: وهو يعكس الظروف والمواقف التي يتفاعل فيها المرؤوسين، فكلما كانت البيئة هذه مساعدة على العمل من خلال خلوها من كل المظاهر السلبية من توتر وصراع وقلق، كلما ساعد ذلك على خلق روح التعاون بينهم، وهذا مايخلق التجاوب مع القيادة كذلك، ويولد لدى القيادة الشعور بروح الفريق.
- -**مدى التنسيق والتعاون بين المرؤوسين**: ويظهر هذا في الإنسجام والتفاهم بين المرؤوسين مما يؤدي إلى زيادة درجة الإعتماد على بعضهم البعض، ومدى تقديرهم لبعضهم البعض، مما ينعكس على سلوك وأسلوب القيادة.
- -**مدى الإختلاف في وجهات النظر بين المرؤوسين**: على القائد إذا ظهرت بعض الإختلافات بين المرؤوسين لأي سبب من الأسباب أن يعمل على تذليل وتجاوز هذه الخلافات من خلال الحوار والنقاش البناء، كما تعمل على خلق أكبر قدر من التفاعل مع المرؤوسين بما يقوي الروابط، ويضمن النجاح في القيادة ويمكن تلخيص العناصر المكونة للقيادة من خلال هذه النظرية في المخطط الموالي.

الشكل رقم (5): يوضح العناصر المكونة للقيادة من منظور النظرية التفاعلية.



المصدر: قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق، جامعة سطيف، السنة الجامعية 2014/2013، ص 174

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من العرض السابق لمفهوم النظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الإجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل الإجتماعي مع الجماعة العاملة في موقف معين... وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد هي القائد والموقف والمرؤوسين .ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي: [23]

أولا: لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف) ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار، وذلك لعدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

[23] حكيم إعراب، "دور القيادة المباشرة في رضا العمال"، مرجع سابق 47-48

ثانيا: النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهذاف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .يتضح من خلال استعراض نظريات القيادة بأن البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تسفر حتى الآن عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

المطلب الخامس: المفاهيم الحديثة للقيادة.

أولا: القيادة التحويلية.

إن أكثر القادة نجاحا في ظل المحيط التنافسي الحالي والبيئة سريعة التغيرهم أولائك الذين يقومون بإعادة بعث الحياة وتحويل مؤسساتهم إلى مؤسسات جديدة، وتوجههم هذا يسمى بقيادة مابعد التغيير، أو القيادة التشغيلية أو القيادة مابعد الكاريزما، أو القيادة التحويلية .ويعتبر هذا المفهوم جديدا في مجال القيادة، ويركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير، وتلك التي تمارس من أجل تحقيق الإستقرار .وكان بيرنز "Burns"هو مؤسس هذا النوع من القيادة وميزه عن النمط القيادي الإجرائي سنة 1978 وبعدها قام "Bass"سنة 1985 بتطوير فكرة القيادة التحويلية [24]

ويعرف "Bass" القيادة التحويلية على أنها التأثير في التابعين، حيث يكونون محفزين للقيام بما يزيد عن المتوقع في العادة لإحساسهم بالإعجاب والتقدير والثقة والإحترام للقائد، ويحدث أيضا هذا التحفيز عندما يجعل

[24] ريمة خلوطة "دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع"، دراسة مقارنة بين بعض مؤسسات إنتاج الخزف بولاية سطيف، رسالة موجهة لنيل شهادة دكتورا علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف(1)، السنة الجامعية 2015/2014، ص 135

القائد تابعيه على وعي بأهمية وقيمة مايقومون به ويجعلهم يفكرون في جماعة العمل والمنظمة، إلى جانب مصلحتهم الشخصية، ويساعدهم في تحقيف ذاتهم. [25]

1/–أبعاد القيادة التحويلية :

أما في خصوص عناصر القيادة التحويلية فقد أجمع أغلب الباحثين فيمايلي

أ/–التأثير الكاريزمي: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة، والإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة وتنمية الثقة لدى المرؤوسين، مما يجعله قدوة حسنة في نظر المرؤوسين، وبالتالي يزداد إعجاب هؤلاء به وتكون لديه رغبة شديدة في محاكاتهم، هؤلاء القادة عادة مايملكون سمات ومستويات معنوية وأخلاقية عالية، ومن الممكن الإتكال عليهم في عمل الأشياء الصحيحة، مما يغرس الإحترام العميق اتجاههم من قبل المرؤوسين الذين يضعون الثقة الكاملة فيهم، وإن تحدثنا عن الكاريزما فإن قياسها يتم من خلال عنصرين.

الأول: عنصر الصفة: الذي يعود إلى صفات وخصائص القائد التي يدلي بها المرؤوسين اعتمادا على تصورهم للقائد

ثانيا: عنصر السلوك: ويعود إلى مايلاحظه المرؤوسون على سلوك القائد، وعموما الكاريزما تصور أو تصف الأشخاص المتميزين الذين يجعلون الآخرين يريدون إتباع الرؤية التي وضعت مسبقا... [26]

ب/–الإعتبارية الفردية: وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيف المزيد من النمو والتطور،

[25]أ/-عبد الرحيم بوخلخال "القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات"، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، ص 268

[26]/-يسبع ضاوية"أثر الأنماط القيادية في تحسين جودة الخدمات الصحية في ظل مدخل إدارة التغيير، دراسة تطبيقية على المؤسسات الإستشفائية لولاية المدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة يحي فارس بالمدية، السنة الجامعية 2021/2020، ص51

ويقصد بها قيام القائد بالإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين. [27]

ج/–التحفيز والتأثير الإلهامي: عرف الدفع الإلهامي على أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، فهو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق والعمل والإلتزام بالأهداف التنظيمية، فالتأثير أوالتحفيز المثالي هو "قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والإنصياغ برغبة لكل مطالبة". [28]

د/–الإستشارة الفكرية او التشجيع الإبداعي:يعرف" أحمد بن سالم العامري" الإستشارة الفكرية على أنها:«قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها» من خلال التعريف فإن الإستشارة الفكرية تجعل القائد أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الأمثل والذي يفوق التوقعات، وبذلك فهو يسعى لزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وإبداع طرق وإقتراحات جديدة لحل المشكلات وتناول المواقف القديمة بطرق جديدة، وقبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع

[27] م/-علاء دهام"أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، مجلة دنانير/العددالخامس.

[28] د/-محمد لمين حساب"تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الأغواط، مخبر دراسات التنمية الإقتصادية مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة عمار ثليجي، المجلد 04 العدد 01 في 2021/06/06ص66 الموقع m.hassab@lagh-univ.dz

أفكاره مع عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على مبادراتهم في المستقبل، فعلى القائد أن يركز على "ماذا" في المشكلات بدلا من "من" يمكن أن يذهب إليه اللوم. [29]

هـ/–التمكين: يمكن تعريفه بأنه:"إقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، مايعني تحويل الأفراد والصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وتسمح لهم بالإبتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج "كما يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه: "عملية تنظيمية ترتكز على بعث فكرة ديموقراطية الإدارة، من خلال منح الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية ويبعث روح التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الأبداعي لدى العاملين". [30]

ثانيا: نظرية القيادة الإلهامية.

وهي قيادة تفوض على القائد أن يمتلك مواصفات وقدرات قيادية عالية مؤثرة على المرؤوسين بشكل فائق، حيث ينشر الحماس قصد تحقيق أهداف المنظمة وهناك من يعتبرها تحديث لنظرية السمات، لكن الإختلاف يتمثل في ان مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم، ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التحفيز والإعجاب والقبول، مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على مرؤوسيه .ويتمتع القائد الملهم بالرؤية المستقبلية والثقة العالية في النفس والتي تجعله لا يتزعزع عن مبادئه ومعتقداته بسهولة، كما يتميز

[29] صياحي الأخضر"دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مجمع برج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2019/2018، ص75/74

[30] فليون مراد"دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2016/2015، ص48

بفنون ومهارات الإتصال ويعتبر مناظلا في سبيل تحقيق أهدافه بكل الوسائل والطرق، ويعمل على تحفيز المرؤوسين وغرس الثقة وحب المبادرة فيهم، قصد التوصل إلى معدلات أداء مرتفعة جماعيا. [31]

وهناك صفات تجعل من القائد ملهما، وأغلب هذه الصفات شخصية، وأهم هذه الصفات مايلي: [32]

أ/–الثقة بالنفس: وهي تشير إلى إيمان الفرد برأيه وقدراته الشخصية وأنه قادر على ما يقوم به، وزيادة الثقة بالنفس تنساب من القائد إلى المرؤوسين فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس.

ب/–البصيرة والرؤية: القائد الملهم يتميز بنفاذ البصيرة وأن رؤيته ثاقبة للمستقبل وللأمور من حوله، فهو يستخدم كافة مهاراته في تحليل المواقف من حوله للتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة ولكي تعرف على نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه، كما أنه قادر على التعرف على احتياجات وقدرات كافة الأطراف المحيطين به، ويقوم بوضع كل هذه التحليلات في رؤية ثاقبة للمستقبل تعبر عن آمال كافة الأطراف المحيطة به.

ج/–سلوك غير عادي: يتميز القادة الملهمين بتصرفات غريبة، وحينما يرتبط ذلك بنجاح باهر يثير ذلك عجب وإعجاب المرؤوسين، فهؤلاء القادة لهم أحيانا هوايات غريبة أو مزاجية متطرفة، وانفعالات حادة تؤدّي إلى جعل المرؤوسين يتمادون في الإعجاب والثقة بهؤلاء القادة.

د/–الرغبة في التغيير: يتميز القادة الإلهاميين بأنهم محبين للتغيير، بل إن مرؤوسينهم يرونهم كآداة للتغيير، ويساعد ذلك في إيمان هؤلاء المرؤوسين بتصرفات رؤسائهم، وذلك على اعتبار أن هذه التصرفات هي الخلاص والملاذ من الوضع الراهن الذي يكرهونه.

---

[31] دوح التجاني"سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتورا طور ثالث في العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات جامعة غرداية، السنة الجامعية 2020/2019، ص22

[32] فاطنة قهيري"أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفي من خلال توسيط العدالة التنظيمية"، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا الطور الثالث، شعبة علوم تسيير، تخصص إدارة منظمات، جامعة عاشور الجلفة، السنة الجامعية 2019/2018، ص37-38

هـ/_الحساسية للموقف: يتميز القادة الملهمين بأنهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجدية للموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة فيه وللتعرف على أي تهديدات، وذلك إمعانا في تحديد الرؤية القيادية السليمة.

ثالثا: القيادة بالقيم.

تركز فلسفة القيادة بالقيم على من نحن وكيف نتصرف بدلا من القوة الموضوعية التي نحتفظ بها، إذ أن القيادة لا تتعلق بالسلطة الموضوعية أو القدرة على جعل الناس يفعلون قدرتنا، لذا يعد مفهوم القيادة بالقيم من المفاهيم الحديثة التي تجمع بين القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في المنظمة، فضلا عن كونها فلسفة لتوحيد الأفراد حول القيم الأساسية بحيث يصبح للقائد دورا أساسيا في تبني العاملين لهذه القيم في حين أضافت (سوزان أطلس) مسمى آخر للقيادة بالقيم أطلق عليها الإدارة بايتخدام القيم، لذلك تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم القيادة بالقيم وفقا لإتجاهاتهموتخصصاتهم المختلفة.[33]

حيث جاءت عدة تعاريف للقيادة بالقيم من أهمها مايلي :عرفها "سنيبرغ"بأنها الإدارة بالضمير حيث وركز على القيم الغير محسوسة ويمكن القول أيضا أنها تعتبر القوة المؤثرة الرئيسية والمحسوسة في مختلف سلوكياتنا وهي الأساس لكل أفعالنا وخططنا. [34]

وعرفها" العتيبي"بأنها نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسساتية قوية. [35]

---

[33] أ/فؤاد حمودي عطار، مجلة الإدارة والإقتصاد-العدد 34المجلد9-حزيران 2020"دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة (بحث إستطلاعي لأراء موظفي جامعة وارث الأنبياء عليه السلام/العتبةالحسينية المقدسة) كلية الإدار والإقتصاد، جامعة كرياء، الباحث/رائد حميد ناصر الراشدي ص112 Raydeee77@gmail.com

[34] بـن خليفة أحمد"دور القيادة بالقيم في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة لشركة عجائن السرسو، مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، السنة الجامعية 2021/2020، ص11

[35]الإدارة بالقيم"محمدبن فوزيالغامدي1441ه2020م الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، رقم الإيداع 1441/8444ردمك2-03687-603-978ص20https://maktabah.net

الجدول رقم (2) بعض إسهامات الباحثين حول أبعاد القيادة بالقيم

ت	الباحث , السنة و الصفحة	المفهوم
1	(Mccuddy,2008:19)	فلسفة تسهل العمل للقادة لمتابعة عملهم في مساعدة المنظمات على البقاء والتطور لفترة طويلة والسعي لتحقق منجزاتهم العملية والشخصية.
2	(Taylor ,2011: 2)	فلسفة القيادة التي تحقق قيمة للمنظمة والزبائن والموردين والمساهمين ، دون التركيز على المكاسب الشخصية.
3	(Peregrym & wolf , 2013:5)	القيادة التي تتقدم بأستمرارعن القيم الشخصية المرغوبة والمفيدة لأنفسنا سواء في مجتمعاتنا او المنظمات التي تخدمها.
4	(السقاف وأبو سن ، 2015: 74-75)	أسلوب قيادي متميز وفلسفة إدارية , تنطلق من ضرورة اهتمام القائد في أي منظمة بجميع الأفراد العاملين فيها , إذ يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة ويعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل مصداقية وشفافية , مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم .
5	(عبد الحكيم , 2018 :11)	اسلوب يعتمد القيم لكل معاملات القائد وافكاره والتشجيع للتطوير المستمر لكل من العاملين والتنظيم مع حرصهم على مقاربة الاهداف بينهم فضلا عن خلق ثقافة ايجابية في المنظمة من خلال التعامل الانساني والنزاهة في التعليمات الادارية.

المصدر: مجلة الإدارة والإقتصاد "دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة، مرجع سابق، ص 112

المبحث الثاني: القيادة كظاهرة إدارية.

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري وهذا بفضل الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها مايقارب أربعة آلاف سنة، ورغم هذا الكم من الدراسات إلا أن موضوع القيادة يبقى دائما مجالا للمزيد من البحوث لرصد كل مايتعلق بمفاهيم هذه الظاهرة وأهميتها في المجتمعات البشرية.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها.

لم يتفق المختصون في الأدبيات الإدارية والإقتصادية على تعريف واحد للقيادة الإدارية، وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية وحتى الإدارية، أي لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة انعكاسا لإختلاف نظرياتها التي تأثرو بها.

أولا: تعريف القيادة الإدارية.

سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

1/-تعريف القيادة:

القيادة في لغة: مصدر من قاد يقود، وهو قائد، وجمعة قادة وقواد وأصلها قود، قال إبن المنظور (القود) نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف.[36]

القيادة إصطلاحا(Leadership): يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف إتجاهاتهم، ومناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

-عرفها "هايمان" وهيلجرت" **Hayman&Hilgert**" بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد[37] .

[36]محمد فتحي عبد الجواد فرج الله "القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد عليه الصلاة والسلام نموذجا"، دراسة إستنباطية موضوعية، ماجستير في التفسير وعلوم القرآن، كلية العلوم الإسلامية، جامعة المدينة العالمية السنة الجامعية 1438ه، ص11

[37]الدكتور زياد حمد القطارنة"أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان -الأردن -1438ه، ص19

-كما عرفها "**محمد قاسم القيروتي**" بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني، وذلك لإعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم كونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد. [38]

-أما "**محمد عاطف غيث**"فيعرف القيادة بأنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو او أكثر فيها، وتنصب الوظيفة القيادية أساسا على توجيه الأنشطة الإجتماعية نحو تحقيق أهداف الجماعة، ومن المألوف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي وهذا التعريف ربط بين التأثير والسلطة، في حين أن القيادة تقوم على التأثير بغض النظر عن السلطة الرسمية. [39]

- يعرفها "**خميس إسماعيل**" على أنها النشاط الإيجابي الذي يمارسه شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والإستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الإقتضاء والضرورة. [40]

2/-تعريف القيادة الإدارية:

كثيرون هم الذين تطرقو إلى تعريف القيادة الإدارية سواءا كانو علماء أم قادة ظهرو في تاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

---

[38] **بن خليفة أحمد،** دور القيادة بالقيم في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة لشركة عجائن السرسو، مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، السنة الجامعية 2021/2020، ص9

[39] نوي عمار"دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعوي"، دراسة حالة لجمعيات بولاية برج بوعريريج، مذكر لنيل شهادة ماجستير في تنمي الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع، السنة الجامعية 2010/2009،ص27

https://pedia.svuonline.orj

[40] أنماط القيادة السائدة في بنك الإستثمار العربي الأردني،إعداد أشرف حامد محمد المعاني،بلدية معان الكبرى،العدد44 تاريخ الإصدار:02حيزران2022 ،ص510Www.ajsp.net

- تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. [41]
- –القيادة الإدارية: هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين[42].
- ويجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الإدارية هي عملية وملكية معا، ونعني بالقول أن القيادة عملية أي استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك الجماعة وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القيادة كملكية فتعني امتلاك القائد لمجموعة من الخصائص والسمات تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة دون استخدام القوة بغية الوصول إلى أهداف معينة[43].
- –نجد تعريف "**كونتز**" و"**أدونيل**"حيث يعرفان القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .[44]
- ويختصرها آلن (**Allen**) في أنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال[45].

---

[41]القيادة الإدارية https ;//biala.50webs.com

[42]الدكتور بطرس حلاق"القيادة الإدارية"، الجامعة الإفتراضية السورية، السنة 2020، ص16

[43]توفيق درويش"فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء"، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع "تنظيم وعمل"، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007/2006، ص37

[44]عايش مريم"دور القيادة الإدارية في إدارة التغير التنظيمي"، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسة، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2016/2015، ص 13.

- –حيث يشير"**Fielder**"إلى أن القيادة الإدارية عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع الظروف المعينة، وينظر إليه"**Chmil** " على أنها عملية التأثير في سلوك المرؤوسين .وتوجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة فقد أكد بعض الباحثون على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الأعضاء أوالجماعة، وبعضهم أكد على أنها جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين، ويرى "كشمولة" بأنها مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادرا على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويرى "**Manhal**" بأنها عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز الأهداف التنظيمية، إن جزء من متطلبات القيادة هي إطلاع الناس على أخبار قد لا يرغبون في سماعها ويمكن ان يكون ذلك من خلال استشاريين أكفاء، فالقائد الأقوى والأكثر ثقة هو بنفسه يسعى لتوزيع مصادر المشورة، والقيادة عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والمتابعين في موقف معين، وإن السلوك القيادي يتحدد بمستوى هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها. [46]

---

[45]الدكتور بن عبد الرحمان الطاهر"القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية –مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة2، عبد الحميد المهري –مجلة أبحاث نفسية وتربوية المجلد 12، العدد 1، ديسمبر 2017، ص61

[46]براهيم بلهواري ياسمينة، آمعزوز رابح "دور القياد الإدارية في الإبداع الوظيفي، دراسة حالة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية 2021/2020، ص14

كما أن البعض يعرفها من خلال الإجابة عن التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية المعروفة 7w وهذا مايوضحه الجدول التالي

الجدول رقم 03: التساؤلات السبعة عن القيادة (7w)

إن التساؤلات السبعة عن القائد تغطي جوانب القيادة الأساسية وهذه التساؤلات هي:

1) –لماذا(why): لأن القيادة الإدارية هي وحدة الفرض والاتجاه ومن ثم وحدة العمل الذي يتم بالقدوة والإقناع بما يحقق الهدف الأساسي للقيادة الذي هو مصلحة الشركة والعاملين

2) : (what)القيادة الإدارية قدرة ذاتية للقائد تنسجم وتتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين الملائمة في ظروف ملائمة، بما يحقق الأهداف الاستثنائية

3) –أين(where)لا مكان محدد للقيادة الإدارية وإنما هي في كل مكان وأينما يوجد العمل البشري الجماعي، وهي توجد في كل المستويات وكل القطاعات وبين جميع الأفراد

4) –متى(when):رغم أن ظروف وفترات الاستقرار والرقود تنتج مديرين وظيفيين ولكن القيادة الإدارية عندما توجد حتى في هذه الظروف والفترات تستطيع أن تلهم بالفرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة والأداء العالي

5) –من: (who)كل الأفراد في داخلهم قائد معين، ولكن في بعض القيادة الإدارية هي الثقل النوعي الغالب لهذا يصغون لقيادتهم ويتقدمون فيها أسرع وأفضل من غيرهم

6) –كيف(Hew)لا وصفة جاهزة للقيادة الإدارية وإنما كل قيادة إدارية لها طريقتها وخصائصها وقيمها وعلاقتها التي بالمحصلة تحقق ما لا يحقق الآخرون

7) –لمن(who To)إن القيادة الإدارية يصنعها القادة يحققها المتميزون في ولائهم ودافعهم وثقتهم وانجازاته

المصدر: حرش أرقية، صالحي فتيحة "أثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي، مرباح ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2020/2019، ص12

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية .

القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، لقوله تعالى: «**وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ**» سورة البقرة الآية **251**، وقوله صلى الله عليه وسلم: «إذا **خرج ثلاثة في سفر فَلْيُؤَمِّرُوا أحدهم**» رواه أبو داوود .

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ولا شك ان المهارة القيادية تؤثر على الأداء في التنظيم لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز.

وعليه نقول أن القيادة الإدارية تكمن أهميتها في أنها: [47]

- إنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.

إن الأهداف العظيمة لا تتجرأ بدون الجماعة والجماعة لاتنتظم في مسيرة الإنجاز بدون قائد، إن القائد بمثابة أحد العناصر الرئيسية في المعادلة التي تلخص التطور الإنساني منذ القدم إلى الآن، تلك المعادلة يمكن صياغتها على النحو التالي: جماعة +قائد +موارد +هدف =إنجاز حضاري. [48]

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع من النقاط التالية.[49]

- بدون القيادة الإدارية لايستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

---

[47] بختي أمال " القيادة الإدارية والإتصال في المؤسسة ،دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ،تخصص إدارة أعمال للموارد البشرية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ،الملحقة الجامعية 2016/2015 ،ص4

[48] زواتيني عبد العزيز "إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري" ،دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر ،كلية العلوم الإجنماعيةوالإنسانية ،قسم علوم إجتماع ،السنة الجامعية 2015/2014 ،ص89

[49] عاشوري إبتسام ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية "القيادة والتطوير وتنمية المؤسسات" ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،السنة الجامعية 2019 ،ص30

- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة الإدارية لاتستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر القيـــادة.

يعتبر تحديد العناصر شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له وانطالقا من فهمنا لموضوع القيادة إلدارية يتضح لنا أنها تتشكل من عناصر أساسية البد من وجودها وتوفرها لوجود عملية القيادة وبالتالي هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها وتتمثل في:

1/-وجود جماعة من الناس : أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف ونميز نوعين من الجماعة في التنظيم:

***الجماعة الرسمية** : ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها.

***الجماعة غير الرسمية** : وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد.

" فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأدية كل االعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها[50]"

2/–القائد: وهو من أهم عناصرالعملية القيادية لما له من خبرات وقدرات ومؤهلات وصفات شخصية التي تساهم بدورها في نجاح العملية القيادية والرقي بها إلى مصاف العمليات.

3/–الظرف أو الموقف: لابد من وجود موقف معين أو ظرف ما يؤثرعلى تفاعل وتعامل القائد والمرؤوسين مع بعضهم البعض في المتظمة، ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم على هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي.[51]

4/–الأهداف المشتركة: الغرض الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من تأثيره فيهم وتوحيد لجهودهم، إنما يتمثل في تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، ورغم أن أهداف المجموعات الفرعية للتنظيم متوافقة مع الأهداف الشخصية للتابعين، وكذلك الأهداف الشخصية للمدير، مما يحاول إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين تلك الأهداف والتي قد تبدو متعارضة أحيانا، ليصل بالتالي إلى تحقيق الهدف النهائي للتنظيم.[52]

5/–التأثير: وهو عملية توصيل القائد لأفكاره، وحصوله على الموافقة عليها وقبولها، وتحفيز التابعين لدعم وتطبيق الأفكار من خلال التغيير، فالتأثير هو جوهر عملية القيادة، وعندما يكون لدى الفرد مركز إداري، يكون لديه قوة أكبر للتأثير على الآخرين، ولكن التابعين أو المرؤوسين الفعالين أيضا يؤثرون على الآخرين،

[50]ظافر مريم، بومجيرك أحلام "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح – الطاهير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، السنة الجامعية 2019/2018، ص48

[51]زاكي حميدة "دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة "، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية سويداني بوجمعة قالمة، أقسام العلوم الإجتماعية، مذكرة تخرج مقدمة لاسنكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية، تخصص تنظيم عمل، جامعة 8 ماي1945 قالمة، السنة الجامعية 2019/2018 ،ص 67

[52]مروى شاوش"أثر الأنماط القيادية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،السنة الجامعية 2021/2020 ،ص 20

فقدرة الفرد على التأثير على الآخرين (أي يحصل مايرغب فيه) يمكن أن يتم تنميتها ويتضمن ويتضمن التأثير كل من القوة، السياسة، أو المساومة.[53]

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية.

هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في آداء رسالتها وذلك وفق الأسلوب المعتمد من قبل القائد.

سوف نتناول الأنماط القيادية وفقا لما يلي:

1/–من حيث السلطة القيادية

أ–القيادة الرسمية: تتبع تلك القيادة من المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في عمله ومن ثم ليس من الضروري أن تتوفر فيمن يشغل تلك القيادة مؤهلات قيادية معينة.

ب–القيادة غيرالرسمية: فإنها تستمد سلطتها وتأثيرها في الآخرين من خلال بعض الإعتبارات الشخصية أو الإجتماعية أو الدينية ويتمتع القادة غير الرسميين بتأثير كبير على الأفراد في المنظمة وخاصة في المستوى الإداري يلعبون دورا هاما في حل الصراعات داخل المنظمة.[54]

2/–من حيث مركزية السلطة: يمكن تقسيم القيادات إلى:

أ/–القيادة اللامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لإتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ على بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية.

[53]فاتن باشا، إتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الإجتماعية للمنظمات"، مرجع سابق، ص 40

[54]بن يعقوب صارة، بحار آسيا "القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمة"، دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، السنة الجامعية 2020/2019، ص41

ب/–القيادة المركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في إتخاذ القرارات، وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جدا، تجنبا لذلك تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف وتحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة.[55]

3/–من حيث الدوافع: تنقسم القيادة إلى:

أ/–القائد الإجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفائتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية وإقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم

ب/–القائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.[56]

4/–من حيث البعد السلوكي:

أولا: القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية) Autocratic leadership

وفي هذا النمط يسعى القائد دائماً لتوسيع دائرة سلطته وصلاحياته، والقيادة الأوتوقراطية نوعان: قيادة جائرة وقيادة عادلة، وفي كل الحالتين فالنمط الأوتوقراطي هو نمط تسلطي في الجوهر، فهو يتسبب في فتح فجوة بين القائد ومرؤوسيه، لأن القيادة الأوتوقراطية تولد سوء الفهم، الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف

[55]سايغي سفيان "دور القيادة الإدارية في تحسين علاقات العمل داخل الإدارة العامة الجزائرية ولاية ورقلة نموذجا"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، شعبة علوم سياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، السنة الجامعية 2014/2013، ص 19

[56]الأستاذ صلاح هادي الحسيني، الدكتورة إعتصام الشكرجي "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا"، عمان مركز الكتاب الأكاديمي 2014، رقم الطبعة الأولى 2015، ص 68

والعداء أحياناً، فالقائد الأوتوقراطي يؤمن بعدم المشاركة وأنه دائماً على حق، وهذا يولد نوع من المقاومة التي تعمل على تعطيل التغير الصحيح، وتحد من عملية الإبداع والإبتكار عند المرؤوسين.[57]

ويمكن تلخيص أهم الخصائص لهذا النمط كالآتي:[58]

- ✓ إنعدام العلاقات الإنسانية السليمة في هذا االسلوب القيادي .
- ✓ الإلتزام في إصدار القرارات والحرص على تنفيذ الأنظمة والتعليمات بشكل حرفي انعدام التعاون بين القائد والمجموعة التي يقودها
- ✓ إنعدام الثقة بين القائد والعاملين.
- ✓ إنخفاض الروح المعنوية بين المرؤوسين.
- ✓ إرتفاع روح الكراهية بين القائد والمرؤوسين .
- ✓ –الغموض والتعالي والإنفرادية بين القائد والمجموعة التي يقودها، الأمرالذي يترك آثار سيئة بالنسبة للعمل والعاملين على السواء

ثانيا: القيادة الديموقراطية. Democratic

يسمى أيضا بالتشاوري لأن القائد هنا يستمد سلطته من علاقاته الإنسانية كأساس للتعامل فيعطي الحرية للأفراد في العمل ويمنحهم الثقة الكاملة، ولايتم فيه إتخاذ القرارات بشكل منفرد بل بالتشاورمع جميع المرؤوسين حيث تكون قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الجهات، فيشعر فيها الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في

[57]أحمد عواد عابر العنزي "أثر الأنماط القيادية على إتحاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي" ،دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية ،رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة أعمال ،كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ،السنة الجامعية 2014 ،ص 18

[58] أحامد محمد المعاني "أنماط القيادة السائدة في بنك الإستثمار العربي الأردني، المجلة العربية للنشر العلمي ،العدد أربعة وأربعون ،2حزيران 2022 ، ص 512

المؤسسة، فيكونون أكثر تماسكا وترابطا وروحهم المعنوية عادة ماتكون مرتفعة وطبقا لما جاء في دراسة "ليفين" و"ليبيت" و"وايت" هذا النمط عادة.[59]

ويمكن تلخيص أهم الخصائص لهذا النمط كالأتي:[60]

- ✓ الإهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، مما يؤدي إيجاد التعاون الإيجابي بين أفراد المنظمة.
- ✓ الإهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من االصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- ✓ تحقيق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالإنتماء للجماعة وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي Brain Storming الذي يقود إلى إستنتاجات وقرارات أفضل.
- ✓ تنمية روح الإبتكار وزيادة الإنتاجية من خلا تهيئة الفرصة للعاملين بالتعبيرعن شخصياتهم ومقدراتهم.
- ✓ الشعور بالإستقرار النفسي والأمان للعاملين مما يجعلهم يقبلون على العمل بكل إخلاص.

ثالثا: القيادة الفوضوية (الحرة)

ويطلق عليها أيضا: "القيادة الحرة " و"غير الموجهة " و" المنطلقة " و" المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاءو فيها يتنازل القائد لمرؤوسيهو لا يؤثر فيهم.ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفرادو نشطتاهم. أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل الي حد الذي يجعل منه منهجا ثابتا[61].

---

[59] إيمان متعب بن عيسى أطروحة دكتورا بعنوان "أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتهما بأنماط سلوك القيادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، الفصل الأول، السنة الجامعية 2018، ص 36

[60] شروق أحمد سالم أبو الغنم "أثر القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال"، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، السنة الجامعية حزيران 2013، ص 23

[61] وهيبة زواني، عقيلة نزلي "الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين "، دراسة حالة مؤسسة إتصال الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2013/2012، ص 43

يمكن تلخيص أهم خصائص هذا النمط كالآتي: [62]

يترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل .يفوض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم، بطريقة عامة وغير محددة .يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة وغير محددة، تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها، على ضوء تجربتهم في العمل.

- ✓ لا يهتم كثيرا بتحقيق الأهداف.
- ✓ لا يضع للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة .
- ✓ تتسم الإجتماعات بالإرتجال وعدم التخطيط مما يفقد الإجتامع كثيرا من مقومات النجاح .
- ✓ لايمارس القائد دورا أو عملا قياديا يذكر.
- ✓ يتبع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات مع المرؤوسين.

والإنتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة، تدور في مجملها حول ضعف إشراف القائد وتوجيهه، مما يترتب عليه نتائج سيئة، تنعكس على العمل، وقد أثبت التطبيق الفعلي لهذا الأسلوب، أن عدم ضبط نشاطات العاملين في ظله، وإطلاق العنان لهم في أداء العمل، وفي إصدار القرارات يؤدي إلى الفوضى، وإلى إصدار قرارات خاطئة، في أغلب الأحيان.

[62] عبد الله خضر العثمان "أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتورا الفلسفة في إدارة كلية الأعمال ،جامعة عمان العربية ، كانون الثاني 2013 ،ص18-19

الجدول رقم 04: أوجه المقارنة بينا لأنماطا لقيادية.

النمط الأوتوقراطي Autocratic Style	النمط الديموقراطي Democratic Style	النمط التساهلي Free Leadership
كل السياسات والقرارات يقررها المدير.	تقرر السياسات والقرارات عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد.	الحرية الكاملة للجماعة والفرد في إتخاذ القرارات مع مشاركة محدودة من القائد.
مراحل الفعاليات وأساليبها تتحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، ويقترح القائد أكثر من بديل ويتم الأختيار وفقاً لرأي الجماعة.	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعلة واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل.
يحدد المدير عادةً عمل الفرد والمهمات وفريق العمل.	الأعضاء أحرار في إختيار من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفق العمل.
القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة إستعداداً نشيطاً للمشاركة.	القائد موضوعي أو عقلاني في الأطراء والنقد ويحاول أن يكون عضواً منتظماً بروحة دون فعل الكثير من العمل.	مشاركة نادرة في النشاطات مالم يسأل ذلك ويحاول الأطراء أو الأنتظام في سياق الأحداث.

المصدر: أحمد عواد، عابر العنزي "أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي، مرجع سابق، ص 26

المطلب الرابع: صفات القائد الإداري الناجح.

تتطلب القيادة الناجحة صفات يجب أن تتوفر في القائد، حتى يتمكن من ممارسة دوره باحترام وبنجاح ويمكن أن نوضح أهم هذه الصفات أو السمات كالآتي: [63]

❖ **الإمكانية(Capability)** : وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، واليقظة، والأصالة , والعدالة؛

[63] فاطمة وصيف لبيهي "أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة مطاحن الخادم ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم إقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2016/2015، ص 06

- **مهارات الإنجاز (Achievement)**: وتتضمن الثقافة والتعليم , والمعرفة الواسعة, والقدرة على إجناز الأعمال ببراعة ونشاط؛
- **تحمل المسؤولية(Responsibility)** : وتتطلب المبادرة , والثقة بالنفس , والمثابرة , والإعتماد على النفس , والسيطرة والرغبة في التفوق , والطموح .
- **روح المشاركة (Participating)**:وتتطلب النشاط والروح الإجتماعية الطيبة , والملساهمة والتعاون , والقدرة على التكيف , وروح الفكاهة والدعابة .
- **المكانة الإجتماعية(Social Status)**: وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها ,كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا إجتماعيا وماليا.
- **القدرة على تفهم الموقف (Situation)**:وهذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم , والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف.

ومنهم من برى أنها تتمثل فيمايلي : [64]

- ✓ الإلمام بالأصول العلمية للإدارة وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول .
- ✓ الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف .
- ✓ الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل .
- ✓ أن يكون ديموقراطيا أو لا يستقل أو يتخذ قرارات لوحده بل يشترك معه من يراهم ذوي خبرة .

[64] بولحفان فتيحة ،شبوتي مريم "القيادة والرضا الوظيفي" ،دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح -الطاهير- قسم علم إجتماع ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ،السنة الجامعية 2018/2017 ،ص 51

- ✓ الإعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قرارات كاذبة .
- ✓ الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأشياء فلا ينبغي للقائد أن يتحذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله .

وهناك صفات أخرى نذكر منها مايلي : [65]

- ✓ الفطنة وبعد النظر والحكمة وأن يكون سريع الفهم والإدراك .
- ✓ الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة .
- ✓ أن يتمتع بصفات بدنية خالية من أي تشوه أو عيب جسمي أو خلقي .
- ✓ الشعور الإنساني مع المعاملة مع الآخرين .
- ✓ القدرة على كسب ثقة الآخرين
- ✓ المحبة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين .
- ✓ الإحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين .
- ✓ تقوية جميع وسائل الإتصال الرسمية بين القائد والمرؤوسين .
- ✓ توخي العدالة بين المرؤوسين .

وفي الأخير نلاحظ بأن صفات القائد الجيد يجب أن تتوفر على جميع الشروط والصفات التي تؤهل القائد بأن يكون مثاليا داخل أي منظمة ،إلا أنه في بعض الأحيان قد لا تكون جميع هذه الصفات متوفرة في القائد.

[65] شهير عدلان ،لحلو طبوش "أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين" ،دراسة ميدانية ببلدية وجانة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ،السنة الجامعية 2021/2020 ،ص 36.

هناك بعض الصفات التي أجمعت عليهامعظم الدراسات والمتداولة في الفكر الإداري المعاصر والتي يشترك بها القادة،ومن أبرزهاما يلي:[66]

- **المرونة** :أي أن تكون الشخصية القيادية سريعة المرونة والحيوية والحركة في التعامل مع المواقف والمستجدات.
- **الأخلاق**:التمسك بالقيم والأخلاق والانضباط النفسي وحسن السلوك.
- **الإبداع**:القدرة على الإتيان بما هو جديد وغير مألوف وخلق الإبداعات من خلال الآخرين.
- **التعلم** :أي الاستفادة من التجارب والخبارت التي يقوم بها بنفسه ومايقوم به الآخرون حتى تكون له عبرة في المستقبل.
- **المسؤولية**:الإحساس بالمهمة و حمل المسؤولية والسعي على تحقيق الهدف والمحافظة على الآخرين ومصالحهم وكأنها مصلحته.
- **القوة** :امتلاك القوة والقدرة على التأثير في الآخرين.
- **العمل مع الآخرين**:أي تقبل الآخرين والقدرة على التعامل مع مختلف الأفراد باختلاف الصفات والشخصيات والثقافات،والقدرة على العمل بروح الفريق الواحد واحتواء الآخرين.
- **صاحب قرار**:أن يكون قرار مدروس مبني على الدراسة والتحليل والمنطق والواقعية مستمداً ذلك من خبراته وتجاربه السابقة.
- **الثقة بالآخرين**:أن يكون قادرا على غرس الثقة المتبادلة مابينه وبين المرؤوسين من منطلق أن الأهداف لاتتحقق إلا من خلال الآخرين والعمل المشترك.

[66]نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري والمعاصر والفكر الإسلامي ،دراسة مقارنة ،جامعة البلقاء التطبيقية ،كلية الحصن الجامعية ،ص106

❖ **الإحتواء** :أن يكون القائد قادرا على احتواء الآخرين والقدرة على التحمل وكسب وجهات النظر المختلفة والتعامل معها بصدر رحب أو من منطلق أبوي،أي كتعامل الأب مع أبناءه.

خلاصة الفصل.

من خلال ما تم ما تناوله في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة والإلمام بكل جوانبه باعتبار أن القيادة الإدارية من أهم الوظائف في المنظمة والتي أثارت الجدل بين الكثير من الباحثين والمفكرين،فهي أساس نجاح أو فشل أي منظمة لذا حظيت باهتمام كبير لتحديد مجموعة من المفاهيم والنظريات وكذلك الصفات التي يجب أن يتمتع بها كل قائد إداري ناجح من أجل إدارة ناجحة .

وعليه من خلال الموضوع الذي تطرقنا له وإعتمادا على ما تم عرضه من مختلف العناصر تم التوصل من كل ذلك إلى أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة إعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، وذلك باستخدام القائد مهارات للتأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم من أجل استخدام كل طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية ،مما ينتج عنها دور العملية القيادية داخل المنظمة،فهي تساعد كثيرا في تحديد أفضل السبل للأداء الفعال وتحويل المنظمة إلى وضع أحسن في المستقبل وصولا بها إلى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية ،و ذلك بانتهاج القائد للنمط القيادي المناسب لذلك .

الفصل الثاني :

القيادة كآلية لتنمية الثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل:

تعتبر الثقافة التنظيمية دور حيوي في تحديد وتكوين وتطوير الفكر الإداري لكل مؤسسة وثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تتمثل فيما يلي:

المبحث الأول: القيادة كآلية لتنمية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

تمهيد:

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

وتعتبر ثقافة المنظمة عنصرا ومكونا هاما ومنهجا بارزا من المناهج الحديثة والعوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شانها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق الفعالية.

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

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدركات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية أهميته كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية القيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لمؤسسة ما. تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الناس، والسياق الذي تُنشأ المعرفة فيه، والمقاومة التي سيبدونها تجاه بعض التغييرات، وفي النهاية الطريقة التي يتشاركون (أو الطريقة التي لا يتشاركون) المعرفة بواسطتها. تمثل الثقافة التنظيمية القيم الجماعية والمعتقدات ومبادئ المنظمات الأعضاء. وقد تتأثر الثقافة التنظيمية أيضًا بعوامل مثل التاريخ ونوع المنتج والسوق والتكنولوجيا والإستراتيجية ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة والثقافة الوطنية. تشمل الثقافة رؤية المنظمة وقيمها وقواعدها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافتراضاتها وبيئتها وموقعها ومعتقداتها وعاداتها.

قام العديد من الدكاترة الاقتصاديين والمفكرين بتعريف الثقافة التنظيمية منهم:

يصف رافاسي وشولتز(2006)الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات المشتركة التيتوجه السلوكيات.تعد الثقافة التنظيمية أيضا نمط السلوك الجماعي والافتراضات التي تدرس للمنظمات الأعضاء الجدد لذا تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والشعور والتفكير للإدراك على أنها طريقة بالإضافة إلى

ذلك قد تؤثر الثقافة التنظيمية على أصحاب المصالح والمجموعات مع بعضهم ومع العملاء ومع مدى تماهي الموظفين مع المنظمة.[67]

طور شين(1992) وديل وكيندي (2000) وكوتر(1992)فكرة امتلاك المنظمات في الغالب لثقافات مختلفة جدا ولثقافات فرعية أيضا فعلى الرغم من امتلاك الشركة "لثقافتها الفريدة الخاصة بها"،يوجد في بعض المنظمات الكبرى ثقافات فرعية مشتركة أو متعارضة على اعتبار ارتباط كل الثقافة فرعية بفريق إدارة مختلفة.

ويقترح فلامهولتز وراندل (2011) إمكانية نظر الفرد إلى الثقافة التنظيمية على أنها "شخصية مشتركة" بصفتهم أعضاء المنظمة الأفراد ويعرفونها بأنها مؤلفة من القيم والمعتقدات والقواعد التي تؤثر على سلوك ما.

إن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدركات التي تشكل انطباعات وترسخ اتجاهات ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة.كعناصر تدعم الاداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك.فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية أهميته كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها.

كما أن دور الثقافة التنظيمية لا يقتص على تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة من خلال توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد ومساعدة المنظمة في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية وإيجاد البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم للعمل والانجاز والإبداع والابتكار والتطوير والاستفادة من مميزات العمل الجماع من خلال فرق العمل المدارة الذاتية بل يمتد ليشمل الاستفادة من التغذية الراجعة التي تفيد الأعضاء الفريق والفريق نفسه،وتساعدهم على تصحيح الأخطاء والانحرافات ومن ثم الاحتفاظ بمستوى أداء فاعل يعالج الانحرافات أولا بأول والتعرف على سبل تطوير وتحسين الاداء.

ويذكر إن هناك اتفاق بان ثقافة المنظمات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون المنظمة والتي تميزها عن المنظمات أخرى سائدة عن الأعضاء.[68]

[67] سويسي احمد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة ،دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالاغواط ،نذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع –تنظيم وعمل –جامعة الجلفة –ص41-43

يعرفها ميشال كروزيه "M.grozier" أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضاءها بحيث يستطعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة أخرى أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أن تتشكل بصفتها كذلك،وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولا وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم في المتضاربة منها من اجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانيا.

ومهما تنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات تشترك بأنها تركز على القيم والتي تشمل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة،وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في المنظمة معينة،ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات.[69]

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من خصائص التي تساعدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية،ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن حصر أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

- ❖ قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك،مثل تحقيق الجودة العالية والغياب القليل،والكفاءة العالية.
- ❖ تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في المنظمة،وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاقيات والمعتقدات لتشكيل ثقافة والأفكار،والجانب السلوكي من العادات والتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها
- ❖ الثقافة التنظيمية هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق انسجام بين عناصرها يطرأ على أحد جوانب لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي المنظمة،أي تغيير مكوناته وتكونه من صنع الإنسان وخلقه،وتمارس بواسطة كل الأعضاء

---

[68]بوخرص منال ،الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية،المدرسة الجهوية للفنون الجميلة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ميدان الفنون تخصص إدارة أعمال فنية وثقافية 2021/2020ص 8-12

[69] حسين مريم رشاد الساعد،الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني)المجلة العربية الأردنية في إدارة الأعمال مجلد2 عدد 2006 ص230

المنظمة،فان كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل أخربطريقة فطرية أو غريزية،وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

- ❖ التزام وتبني كافة العاملين في المنظمة السلوكيات ومعايير واتجاهات محددة تسهم بنجاح وفاعلية وحداتهم التنظيمية.[70]
- ❖ الثبات أو ما يسمى بالتكامل المعياري والذي يشير الى تبني سلوكيات واتجاهات ومعايير بصورة تتصف بالديمومة وعدم التذبذب.
- ❖ يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافة خلال عصور طويلة من الزمن،وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية.
- ❖ أن من أهم خصائص الثقافة التنظيمية اهتمامها بالعنصر الإنساني لأنه المصدر الرئيسي لثقافة التنظيمية،كما أنها ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد من خلال التفاعل والاحتكاك مع الآخرين، ومن ثم تصبح هذه جزء من سلوكه،وأيضا لابد أن تكون ثقافة المنظمة مرنة قابلة للتكييف مع أهداف المنظمة ومطالب البيئة المتغيرة
- ❖ هذه مجموعة الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها وعلى الرغم من ان الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أنها لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة ورغبة للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم.[71]

وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

- ✓ أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- ✓ أنها تتمثل في القيم، والمعتقدات، والإدراكات، والمعايير سلوكية وإبداعات الأفراد، وأنماط السلوك.
- ✓ أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والإنتاجية.

[70] د/ رباب محروس عبد الحميد،مفهوم الثقافة التنظيمية ،مراجعة تطبيقية –كلية دراسات العليا للبحوث احصائية –جامعة القاهرة –مصر ص61

[71] شيباني سميحة،عيش سامية ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع –جامعة جيجل-ص54-56

✓ أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة.[72]

ويمكن إضافة خاصية درجة المبادرة الفردية :وهو ما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف

- درجة قبول المخاطرة
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العامل
- درجة تكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
- مدى ولاء للمنظمة على الولاءات التنظيمية الفرعية
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وهي إذا كانت تقوم على الاداء أو الأقدمية
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة طبيعة نظام الاتصالات بمعنى مقتصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط تسلسلي الراسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.[73]

المطلب الثاني:مصادر الثقافة التنظيمية

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

أولا:ثقافة المجتمع:

وهي ذلك المركب المعقد من العادات والقيم والمعتقدات الدينية والأخلاقية وكذا الأساطير التي تحدد نمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد المجموعة الواحدة،والتي يشترك فيها أعضاء دولة معينة أي أنها ذلك الرابط الاجتماعي

[72]احمد الكردي ،علم الإدارة والسلوك الإداري موسوعة الإسلام والتنمية على الفيس بوك والمدونة احمد السيد الكردى على بلوجر
[73] نفس المرجع السابق ،شيباني سميحة ،عيش سامية ص55

الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها،ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى أخر باختلاف العناصر المكونة لها، وتبرز هذه الثقافة خاصة فيما تحمله من بصمات مستمدة من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك النظام السياسي المطبق والنظام الاجتماعي(من دين وعادات وتقاليد ولغة...الخ)والنظام التربوي،الظروف الاقتصادية للدولة،الهيكل الإداري للدولة وغيره من الأنظمة الأخرى،حيث تقوم الثقافة الوطنية بتأثير كبير على الثقافة التنظيمية الموجودة في ذلك البلد،على اعتبار أن القيم السائدة في المجتمع هي عبارة عن روافد تصب في نمط الإدارة وفي سلوك الأفراد فيها،إذ أنها تمنح للمنظمة قيما للإدراك المشترك ومقربات لفهم الواقع التنظيمي،وهو ما يجعلالمنظمات المختلفة في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض الجوانب والأبعاد الثقافية.ويرجع ذلك إلى نقل أفراد هذا الوطن لجزء كبير من الثقافة الوطنية إلى داخل المنظمة التي يعملون بها.

ثانيا: الثقافة الفرعية:

رغم وجود ثقافة وطنية واحدة لكل دولة فهذا لا يعني عدم وجود ثقافة جهوية مرتبطة بكل إقليم جغرافي وبيئة اجتماعية داخل هذه الدولة وهو ما يطلق عليه بالثقافات الفرعية،وبهذا نجد أن بداخل كل دولة معينة هناك جماعات وأقاليم لها ثقافتها الخاصة بها،وأنماطها السلوكية وفهمها الخاص بها والذي يشترك فيه أعضاء هذه الجماعة مما يوثر على تكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ،فهناك دراسات و بحوث بينت أن الاختلاف الجهوي له أثره على ثقافة المنظمة وعلى نمطها الإداري.

فمن هذين المستويين الذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة ويتركان بذلك أثرهما على النسق الثقافي ،نستنتج أن للمنظمة في نفس الوقت هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة وحسب درجة تشكل قوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته.ومثالا على ذلك في الجزائر يوجد عدة ثقافات فرعية

وتختلف من منطقة إلى أخرى ،فالثقافة التنظيمية التي تنتمي إلى منطقة القبائل تختلف عن الثقافة التنظيمية التي تنتمي إلى منطقة الصحراء ومنطقة الشرق(الشاوية) ومنطقة الغرب.بمعنى أن كل منطقة لها ثقافة خاصة بها تختلف عن الأخرى.[74]

ثالثا:قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة :

يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة أو المهنة أو النشاط الواحد ،فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما ،وفي نفس الوقت تعتنقها معظم آو جميع المنظمات العاملة في نفس النشاط أو المهنة وبمرور الوقت يتكرر نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية ،مثل نمط اتخاذ القرارات ،ومضمون السياسات ،ونمط حياة الأعضاء .ومثالا على ذلك ، فالفنادق التي تنتمي إلى قطاع السياحة لها ثقافة تنظيمية بمعنى ان العاملين في الفنادق يشتركونفي سلوكيات مشتركة نابعة من ثقافة خدمة العميل ،مقارنة بالمؤسسات الصناعية العاملة في مجال الميكانيك والحديد الصلب ، فنجد عامليها يشتركون في سلوكيات أكثر نمطية.[75]

رابعا :إجراءات العمل:

أن الثقافة ليست ناتجة عن خصائص وطنية أو جغرافية وإقليمية فقط،وإنما تتمثل في تلك الخصائصالثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة ،فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها ،يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد أيضا داخل ذلك المجتمع المهني على أساس أنهم يواجهون متغيرات متباينة ،ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم وترشد سلوكياتهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة ،وبهذا ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة نفسه ،وبهذا تكون هذه الثقافة المهنية كثقافة خاصة تكتسب داخل العمل ،وهو ما أكده المفكر"soulieu sain " في مؤلفه (الهوية في

[74]وليد مرابط ،دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنشآت الرياضية ،دراسة ميدانية لعمال مركب المتعدد الرياضات منشآت العالية –بسكرة –مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات اليدنية والرياضية ص21

[75]رجب عيد الرحمان ،دور الثقافة التنظيمية في تحديد استراتيجيات المنظمات الدولية اتجاه حقوق الإنسان – البنك الدولي نموذجا –مذكرة تخرج استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في الميدان الحقوق والعلوم السياسية –ورقلة-ص5-6

العمل) بقوله إن جزءا كبيرا من ثقافة وهوية الفرد تتشكل خلال عمله حيث تؤثر إجراءات العمل بشكل مباشر على ثقافة التنظيمية للمنظمة ،خاصة في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى .

القادة :

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 ...."وغيرها

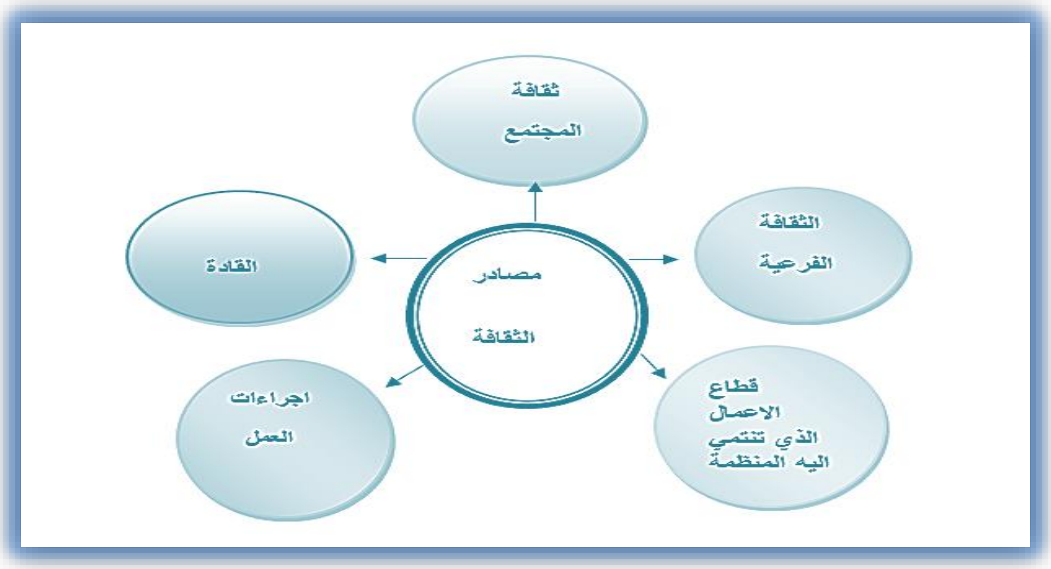
حرص القادة على توافر آليات ليتسنى لهم تعزيز تبني معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم مع التطور التدريجي للمجموعة حتى تصبح منظمة وكلما حققت المنظمة استقرارا أثر نجاحها في انجاز المهمة الرئيسية ،شاعت افتراضات القادة.

ومن ابسط التفسيرات للكيفية التي يوصل بها المديرون والقادة رسالتهم إلى الأعضاء هي أنهم يقومون بذلك من خلال الكاريزما (الجاذبية الشخصية).

وكختام ،فالقادة باعتبار قدرتهم على التأثير على العاملين و توجيه سلوكياتهم ،فلهم القدرة أيضا على إضافة القيم والمعتقدات جديدة في أذهان العاملين ،من خلال قدرتهم على الإقناع.[76]

[76]بن عودة مصطفى ،إدارة الموارد البشرية "إعداد دكتورة " الثقافة التنظيمية موجهة لطلبة السنوات الثانية ماستر 2021/2020

الشكل رقم (06) يلخص مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر:من إعداد الطالبتين : نسرين الوجدي ،سعيداني سارة

المطلب الثالث:وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها

أولا:وظائف الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة دورا كبيرا في نجاح المنظمة ،وتعاون أفرادها والحفاظ على هوية الجماعة وبالتالي هوية المنظمة من خلال توجيه سلوك العاملين من اجل أداء عملهم بكفاءة وفعالية .

وقد لخص kinicki & kreitner وظائف الثقافة التنظيمية في أربعةوظائف رئيسية هي:

- **تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية تنظيمية:**إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد،مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- **تسهل الالتزام الجماعي:**إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من يقبلون هذه الثقافة
- **تعزز استقرار النظام:**تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء وذلك من خلال تشجيع الشعور الهوية المشتركة والالتزام المنظمة.

❖ **دعم وتوضيح المعايير السلوك**:وتعير هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقد من العاملين أبضا،فالثقافة تقود أقوالوأفعالالعاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله وعمله في كل من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد في الأوقات المختلفة. خلاصة القول من تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم.

❖ **تقوية الالتزام لرسالة المنظمة**:إن تفكير الناس عادة حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة عند ذلك يشعرون بالانتماء القوي للمنظمة.[77]

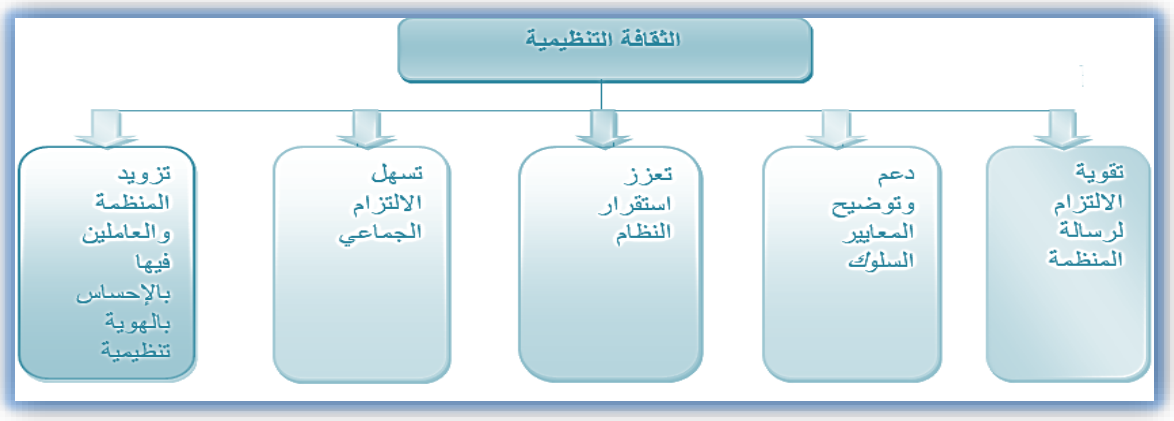
ويرى كل منpredersom& screnreme أن للثقافة التنظيمية أربعة وظائف وهي كالتالي:

- تستخدم كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة
- تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسيس المخرجات الاقتصادية للمؤسسة.[78]

[77]زين الدين مصمودي ،ابعاد الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في المنظمات المحلية –نموذج منظمة تويوتا اليابانية –مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية –بسكرة -26 فيفري 2015ص8-9

[78]بوعبد الله خديجة ،دور القيادة الادارية في تشكيا الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة تكرير السكر ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الاكاديمي –مستغانم-2014ص41-49

الشكل رقم (07) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر:من اعداد الطالبتين سعيداني سارة ،نسرين الوجدي

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال،حيث تزود المنظمة العاملين فيها الإحساس بالهوية،وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين ارتبطا قويا برسالة المنظمة.

وقد أوضح العديد من الكتاب أهمية الثقافة التنظيمية تجمل أهميتها فيما يلي:

- تشكل الثقافة التنظيمية السلوك من خلال مساعدة الأفراد على مهم ما يدور حولهم توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء.
- تمثل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للاستعانة به عند مواجهة حالات من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك يستطيعون من مغزاها لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل وتنتمي الثقافة التنظيمية الواضحة الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين. [79]

[79] دا منى حيدر عبد الجبار الطائي ، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة ،مدارس الخدمة الاجتماعية كلية 'البنات'جامعة بغداد – العراث-المجلة العربية للادارةج7ج3سبتمبر'ايلول 2017 ص64

- ❖ تساعد الثقافة التنظيمية على تقوية الالتزام بالرسالة المنظمة حيث أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بان منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- ❖ تعمل الثقافة التنظيمية كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة حيث تعتبر مصدر تتحدد في ضوئه مسؤوليات الأعضاء.
- ❖ تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها وهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- ❖ تعبر الثقافة التنظيمية عن ملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذاكانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين ،لثقافة قوية تسهل مهمة الإدارة،وقادة الفرق فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية،أو الصارمة لتأكدالأسلوب المطلوب.
- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة التنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات الخلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت على سلوكيات روتينية كطاعة التامة،والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ❖ تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر أخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.
- ❖ إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة،قد يكون بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل،وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين،وكلما قل احتياج الإدارة للاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.[80]

[80]نور الدين بوراس،دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين،مذكرة تخرج ماجستير جامعة محمد الخضر بسكرة ص 87

المطلب الرابع: عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية

أولا:عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما من مجموعة من العناصر أو القوي التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء المنظمة.

أهم هذه العناصر ما يلي:

1-القيم التنظيمية:Organizational Values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب جيد او غير جيد، مهمأو غير مهم.... الخ

أما القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ،ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ،والاهتمام بإدارة الوقت ،والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .وتؤدي قيم الثقافة التنظيمية دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة ،وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها لذا حرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية وتعتبر القيم قلب الثقافة التنظيمية ،فهي قوة محركة ومنظمة للسلوك ،بحيث يلجا إليها الفرد في تقييمه للمواقف[81]

2-**المعتقدات التنظيمية :Organizational Beliefs** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.[82]

[81] Larry mallak, understanding and changing your organization's culture,Industrial Management ,march-april 2001p18
[82] نفس المرجع السابق نثقافة التنظيمية وعلاقتها باداء العاملين ص56-59

3-الأعراف التنظيمية :Organizational Norms

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل؛ وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد، وإلزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.[83]

4-التوقعات التنظيميةOrganizational Expectations

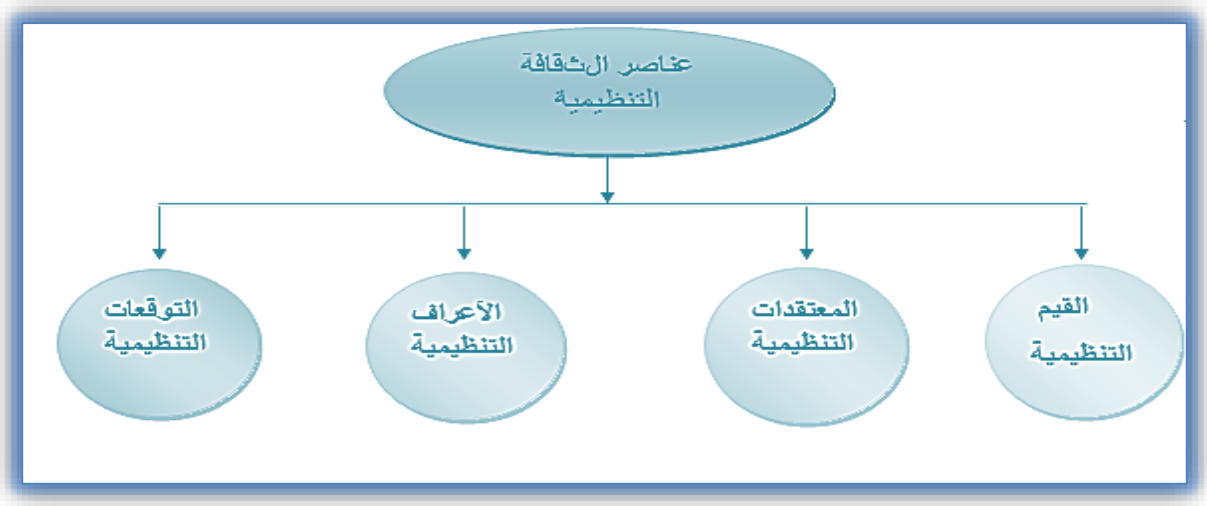
وتتمثل بالتعاقدات السيكولوجي غير المكتوب، الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددهاأو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد او المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة فالكل يسعى لهدف ما والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معينا ،أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده ،وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أنيعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين.

واللوائح المتبعة في المنظمة ،وقد تتوقع منه الإبداع وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعهم ،كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.[84]

[83] متولي السيد المتولي،السلوك التنظيمي :المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ،مكتبة عين الشمس ،القاهرة مصر 2006
[84] نفس المرجع السابق نور الدين بوراس 2014ص99

الشكل رقم(08) يوضح عناصر الأساسية للثقافة الثقافة التنظيمية



المصدر :من اعداد الطالبتين : نسرين الوجدي ،سعيداني سارة

ثانيا:أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن القول بان أبعاد الثقافة التنظيمية هي:

- **البعد التنظيمي**: ويعرفه بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك الاتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثر البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثيرها العاملين على التنظيم وكفاءته.
- **البعد الإداري**: وهو كل سلوك (فرد أو جماعة)، يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل
- **البعد الإنساني**: يتناول هذا البعد إثر الثقافة داخل المنظمات على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

واختلفت الآراء حول الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- **مرونة التنظيم**: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

❖ **طبيعة العمل**: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكري الملل وتحد الإبداع أوأنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

❖ **التركيز على الانجاز**:حيث أن معظم المشروعات تؤكد على انجاز،كأساس للمكافحة أو الترقية والتقدم.

❖ **أهمية التنمية الإدارية والتدريب**: وهو درجة التولي الإدارة عن الاهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري، يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسبب من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.

❖ **أنماط السلطة**: إن السلطة المركزية، توحي بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع، لان الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

❖ **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة**: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع وذلك بعكس الإدارة التي تتبعه نظام الفرق حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها، وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

❖ **أنماط الثواب والعقاب**: **إن** الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.[85]

ويرى روبر" Ropen" أن الثقافة التنظيمية تتميز بعدة أبعاد وهي كالتالي:

*__المبادرة الفردية__: الصلاحيات المتوفرة لأعضاء المنظمة ومدى الاستقلالية والحرية ;

*__تحمل المخاطر__ : وهي درجة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتحمل المصاعب وحب المغامرة ;

[85] عايدة سيد خطاب ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجانب الثقافي بشركات المخاطر ،مكتبة عين الشمس،القاهرة مصر 2001ص26

*الهوية : درجة انتماء الأعضاء إلى المنظمة بدلا من انتماءهم إلى الوحدات والتخصصات ;

*الدعم الإداري : مدى قيام القائد بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء المنظمة ;

*نظام المكافآت : أي تقديم الحوافز وفقا للأداء وليس لاعتبارات شخصية ;

*أنماط الاتصال : بمعنى مدى اقتصاد عملية الاتصال على القنوات الرسمية من عدمه ;

*تقبل الاختلاف : مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد [86].

وهناك من يرى ان الثقافة التنظيمية تتحدد وفقا للإبعاد التالية :

- ***ثقافة العمل الجماعي:*** والتي تعني تواصل العاملين مع بعضهم البعض،تحملهم للمسؤولية ،تكوين علاقات عمل قوية ،التعامل بروح الفريق،المساهمة في تخفيض الصراع ،احترام الأفكار الجديدة للزملاء والمساهمة في تفعيلها ;
- ***القواعد السلوكية :***والتي تعني تقدير واحترام الزملاء الأكثر خبرة،الاستعداد للتغيير والتفاعل معه ايجابيا،توافق قيم الشخصية مع قيم القادة ،إعطاء أهمية لأوقات العمل ;
- ***ثقافة التمكين:***يمتلك العاملين الصلاحية في اتخاذ القرار دون اللجوء إلى رئيس العمل، بذل جهد إضافي وتحمل المسؤوليات ،المشاركة في فعاليات لتحقيق نتائج المؤسسة ;
- ***القيم القيادية:*** يقوم المسؤول المباشر بالسماح للعامل المشاركة في اتخاذ القرارات واهتمامه بمنح المكافآت المادية والمعنوية عند كل انجاز يحققه العامل،تجسيد مبدأ تصويب السلطة.

وتجدر الإشارة أننا في إطار دراستنا اعتمدنا على هذه الأبعاد والمتمثلة في:ثقافة العمل الجماعي ، القواعد السلوكية ،ثقافة التمكين ،القيم الإدارية.[87]

[86] نفس المرجع السابق ، زين الدين مصمودي2015 ص8-9

[87]احمد الكردي موسوعة الاسلام والتنمية على الفيس بوك ومدونة احمد الكردي على البلوجر ،نشر 23سبتمبر AHMED KORDY2014

المبحث الثاني:طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية عملية أساسية ومهمة داخل المنظمة لذلك فهي تواجه صعوبات وغموض حول خلق الثقافة التنظيمية وتطويرها والتاثير داخل هذه المنظمات .

المطلب الأول: مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية

القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولاسيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة ، ومن اجل إن يكتمل لكيفية نجاحهم يتعين التطرق إلى المراحل التي يملكها القادة من اجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية ولغرض هذه الأخيرة يجب على القادة القيام بما يلي:

*التعريف بمفردات أساسية للثقافة التنظيمية وذلك من خلال تجسيد الرؤيا والرسالة وشرح الهيكل التنظيمي وقيم إجراءات العمل

*لا يقتصر فهم الأفراد للثقافة التنظيمية على الجوانب الرسمية بل يشمل الجوانب غير الرسمية للقادة .

*في الواقع المعاش يحصل التعرف بمفردات الثقافة في الأغلب بشكل ضمني وذلك لعدة أسباب من أهمها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية .

*تطبع الثقافة التنظيمية وذلك بتوصيل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب ،عبر وسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل وغير رسمية .[88]

يوجد عدة مراحل لصناعة الثقافة التنظيمية منها :

المرحلة الأولى: ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية

يكون ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية عبر عدة وسائل منها:

[88]نفس المرجع السابق ، نور الدين بوراس 2014ص115

*بلورة وتبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالإبهار والإقناع ،مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة ،مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجيدة .

*صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم ثقافة التنظيمية

*تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول ثقافة تنظيمية

ويمكن للقيادة أن تعمل على تعزيز ثقافة المؤسسة وذلك ب :

تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات عندما لا تكون القيم راسخة عن العمل يلجا القائد إلى تنميتها ضمن برنامج محدد قد يستغرق وقتا طويلا ويمكن تقصيره باستخدام جرعات مكثفة من النوعية والتأثير

*زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة ;

*زيادة الشعور بالرضا وتحقيق الذات من خلال المشاركة ;

* تقبل قيم وأفكار الآخرين ;

* الحصول على رعاية الآخرين ;

* إقامة علاقة اجتماعية مع الآخرين[89].

المرحلة الثانية: 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 جدا ،حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير ،ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم للاجتماعات:الإنصات[90]...

[89] دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية –دراسة جالة المؤسسة باتيميتال –مذكرة تخرج لاستكمال شهادة ماستر الاكاديمي في علم التسيير ص20

[90] عوابد مراد ،موسى خالد امين ، ددور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ،دراسة حالة الصندوق الوطني للبطالة –تيارت- مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ص50

المطلب الثاني: دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية :

لقيم العمل أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة ،وذلك أن فعالية المنظمة وتطورها يتفوق إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي.إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون لتؤثر على قيم وسلوك المرؤوسين ،كما أن لقيم المديرين اثر في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم ،حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي توجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم لقراراتهم ،ووضع الأهداف والسياسات ووسائل تحقيقها.

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة ،في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة إلى الرياديين المؤسسين فهؤلاء المرؤوسين بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مرحلة حياة المنظمة عادة يحملون رسالة /رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة ،وكيفية تحقيق هذه الرسالة .ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم ومعتقداتهم،ويبدون استعداد لتنفيذ رسالتهم ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة .

وان احد الأدوار الرئيسية للقائد بعبارة أخرى هي وضع نغمة التنظيم وإنشاء ثقافتها على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون ،وبمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل الموظفين بدليل مرشد لهم أينما كانوا وأي ما كانوا يفعلون فإنهم سوف يكونون قادرين على استخدام القيم التي وصفوها في ترشدهم ،فقيم الجودة أولا يكون واضحا لهم أي السلوكيات التي تتبعها منشاتهم.[91]

المطلب الثالث: اثر الثقافة التنظيمية على القيادة الإدارية:الثقافة التنظيمية هي قوة خفية ، ذات اثر متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة ،ومن أوضح هذه الأدوار علاقة الثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ،وفعالية المنظمة والإبداع والالتزام كما انه يمكن أن تكون للثقافة نتائج ايجابية وسلبية.

[91]محمد حسن حمادات ،قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ص32

ثقافة المنظمة والفعالية cultureandeffectiveness:

من خلال الدراسات التي أجراها كل من " peters and water" حول المنظمات المتميزة الاداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة وقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة،فالثقافة القوية يستطيع الأفراد معرفة ما عليهم والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات .

إن فاعلية المنظمة تتطلب توافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها ،وإستراتيجياتها،فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والمتغيرات البيئية ،أما فيما يتعلق بين الثقافة والإستراتيجية ،فمن الضروري أن تكون داعمة للإستراتيجية المنظمة.[92]

الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي culture and organizationstroctore:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ،وقد توصل والى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي ،والعمليات الممارسة الإدارية وان الموائمة بينهما تساعد على تحقيق المزيد من الفعالية الإدارية.

وهنا لابد للإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في السلوك الأفراد ،وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة ،والرقابة التي تحققها الثقافة هي ثقافة على العقل والروح.

ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.[93]

الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي culture and commitment:يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية للالتزام والانتماء للمنظمة ،فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية

[92] ماجد عبد المهدي،مجلة ادارة المنظمات منظور كلي،دار المسيرة للنشر والتوزيع الاردن2013ص332
[93] حريم حسن،السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان 2004ص339

،والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين والولاء ،وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها.[94]

ويقول جرينبرج وبارون أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين والإجراءات العمل بالمنظمة ،وقد يكون بعض أثار الثقافة جليا واضحا ،وقد يكون بعض الآثار الخفية ،مما يؤدي إلى تلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها ،بمعنى أن يفكروا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة،وعلى ذلك فانه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة الخدمات المقدمة للعملاء ،فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع المنظمة تحل 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 شكل هندام العاملين ،ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات ،وبانتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.

وإذا انتقلنا إلى بحث تأثر الثقافة على إجراءات العمل ،فإننا نجد أن هناك قدرا كبيرا من البحوث تركز على محاولة اكتشاف العلاقة والأداء ،وقد أوضحت هذه الدراسة انه لكي يكون للثقافة تأثيرا على أداء المنظمة فلابد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أولا تتوافق معها ،ولابد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين.[95]

[94] نفس المرجع السابق ، ماجد عبد المهدي،2013ص334
[95] جرينبرج،جبر الدباغون ،روبرت،إدارة السلوك في المنظمات ،ترجمة رفاعي دار المريخ للنشر ص 642

الخلاصة:

نستخلص مما سبق أن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى في حياة المنظمات من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهدافها، حيث تعمل الثقافة التنظيمية الإيجابية على بناء القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تخدم أهداف المنظمة وتساعد على تحقيقها، لأنها المحرك الرئيس التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي من خلال القيم التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتوسيع آفاق ومدارك العاملين حول ما يدور حولهم من أحدا .

ويمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أن تكون عنصرا إيجابية وفاعلا في عملية تطبيق الإدارة الالكترونية، لأن تطبيق الإدارة الالكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم الجديدة والتي تساعد على نجاح عملية التطبيق .

وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة المنظمة لإدخال فكرة أو نموذج جديد، حيث أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كالإدارة الالكترونية.و تعتبرسر نجاح أي منظمة فهي تعتبر الرابط القوي بين أعضاء المنظمة ببعضهم البعض ،ويظهر اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من مدى تأثير القائد على الجماعة العاملة وعلاقته بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لمؤسسة بوفال -البرواقية-

تمهيد الجانب التطبيقي:

تسعى جميع الدول خاصة نامية منها للوصول إلى خلق نظام اقتصادي متكامل وفعال يعمل على تحسين المستوى العام وللقضاء على الوضع المتردي الذي تعيشه خصوصا من الناحية الاقتصادية والاجتماعية

هذا ما جعل المؤسسات الاقتصادية تعمل على توسيع نشاطها لتحسين وضعيتها المالية ويكمن ذلك في وضع سياسات للتسيير المستقبلي ،فالتحكم في تقنيات التسيير أكد بأنه الكفيل الوحيد للمنافسة المضمونة على مستوى السوق الذي يلزم على هذه الدول الخروج من دائرة التخلف الاقتصادي إذ يعتبر التسيير طريقة العلانية لتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية قصد تحقيق الأهداف المرجوة كما يعد في وقتنا الحالي من الأسباب الرئيسية للتقدم .

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، التي تربط بينهما وفي إطار التربصات التطبيقية التي يقوم بها الطلبة وقع اختيارنا على واحدة من المؤسسات الرائدة والقديمة في مجال الاقتصادي ألا وهي مؤسسة بوفال(مضخات وصمامات الجزائر) من خلال التطرق إلى تعريف المؤسسة وتركيبته البشرية وأهميته الاقتصادية والاجتماعية،بالإضافة إلى محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها ومن خلال ذلك محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث والمتعلق بدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المركب،بالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة وفرضيات الدراسة والمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة.وفي هذا التقرير المتواضع نود أن نفيدكم بكل ما أمكن للحصول على معلومات تخص المؤسسة .

المبحث الأول:تقديم المؤسسة

اعتمدت الجزائر بعد الاستقلال سياسة تنموية من اجل مواكبة العصر بتطوراته الاقتصادية وغيرها، فانتهجتها بذلك النهج الاشتراكي بإتباع المخططات الثلاثية والرباعية ...غيرها

من كبرى الهياكل التي أنشأت في تلك المرحلة نجد المناطق الصناعية المنتشرة عير المستوى الوطني ومنها مركب الصمامات والمضخات حيث اقترح انجاز هذا المشروع من طرف الحكومة سنة 1969 ببلدية البرواقية ولاية المدية لتظهر بعد إصلاحات سنة 1997 مؤسسة بوفال.

المطلب الأول:لمحة عامة عن المؤسسة :

أولا : نبذة تاريخية

نشأت مؤسسة (بوفال) بموجب قانون التسيير الاشتراكي سنة **1975** وكانت تسمى آنذاك المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية **SONACOME** وفي سنة **1983** صدر المرسوم رقم **83/01** المؤرخ في **جانفي 1983** المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري **ENPMH** والتي أوكلت لها مهمة إنتاج عتاد الري وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية .

ثم أصبحت في سنة 1997 مؤسسة عمومية اقتصادية . شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب:**1.200.000.000**دينار جزائري تحت اسم مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر (بوفال). وهذا في الخامس من أوت**1997**.

وعلى إثرها انقسمت المؤسسة إلى ست وحدات إنتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني, المتخصصة في مجال الري والمحروقات.

وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية و الخارجية لكنها لا تزال تابعة للقطاع العام أي هي ملك للدولة.[96]

ثانيا :تعريف المؤسسة:

بوفال هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمالها يقدر بـ 328 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري، تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية ومقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة تقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث أنها تنتج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات على الأسواق المحلية والأسواق الخارجية أي أنها تسوق إلى مختلف ولايات الوطن وتصدر إلى الخارج إلى مجموعة من الدول مثل إيطاليا، البرتغال...الخ.

كان عدد عمالها في سنة 1975 عند إنشائها 3600 عامل موزعين على وحدات وبعد الإصلاحات الاقتصادية ودخول الدولة الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق ثم التقليص من عدد العمال ليصبح سنة 1996 حوالي 1400 عامل، وذلك لعدة أسباب منها انتهاج الجزائر لسياسة الخوصصة والشروط التي فرضت عليها من صندوق النقد الدولي FMI من بينها تسريح العمال.

وتضم مؤسسة "بوفال" ستة وحدات إنتاجية هي:

- ✓ **وحدة المسبك بالبرواقية.**
- ✓ **وحدة الصمامات بالبرواقية.**
- ✓ **وحدة المضخات بالبرواقية.**
- ✓ **وحدة الصيانة بالبرواقية.**

[96] من وثائق المؤسسة، مصلحة المالية لمؤسسة بوفال

بالإضافة إلى المديرية العامة بالبرواقية ولاية المدية.[97]

وبمفهوم آخر مؤسسة بوفال معادلة تتشكل من الموارد الاقتصادية ,والمتمثلة في الموارد الأولية المستهلكة ,والمواد الخام....الخ

والأفكار المتمثلة في العقل المسير لعملية الإنتاج والمراقبة حتى الوصول إلى المنتوج النهائي فان المؤسسة تأخذ طابع اقتصادي صناعي بالدرجة الأولى ,وتجاري بالدرجة الثانية.

ويمكن اعتبارها كقاعدة أساسية في الصناعة الجزائرية,والصناعة الثقيلة ,خاصة أنها تساهم بشكل كبير في نمو الاقتصاد الوطني.

تعتبر مؤسسة بوفال كأي مؤسسة أخرى لها ثلاث أبعاد:

أولا: بعد اقتصادي.

ثانيا: بعد اجتماعي.

ثالثا: بعد شامل ومتكامل أي كنظام.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة:

أولا :أهدافها

أنشأت مؤسسة بوفال كباقي المؤسسات الصناعية الأخرى من أجل تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تلبية متطلبات السوق الوطنية والدولية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات التي تستعمل في الري باعتبارها قطاع هام في الاقتصاد العالمي والوطني.

[97] من وثائق المؤسسة، مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة بوفال

– المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتجات (الموارد) التي يحتاجها حيث أنه من بين منتجات المؤسسة ما يستخدم لذلك، وبذلك فإنها تساهم في الصناعات البترولية.

– تغطية السوق الداخلية بمختلف المنتجات التي تلبي متطلبات القطاع التي يحتاج إليها، ومحاولة التخلص من الاعتماد على الخارج.

– الاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى في تطوير وتنمية الدولة الجزائرية من الناحية الاقتصادية، والمساهمة في تحقيق مخطط التنمية الذي تنتهجه الجزائر

***ثانيا : وظائفها:**

من التعريف السابق لمؤسسة "بوفال" نستنتج أن مهمتها أو وظيفتها الرئيسية هي العملية الإنتاجية، أي أنها تقوم بعملية تحويل المدخلات من شكل أو نمط إلى آخر والمتمثل في المنتجات النهائية الموجهة للبيع ، وتعتمد على طريقتين في الإنتاج حسب الطلب ، والإنتاج الدائم (المستمر)، حيث أنها تنتهج الطريقة الأولى للمنتجات الغير مطلوبة في السوق بكثرة ، أما الثانية فتنتهجها للمنتجات المطلوبة بكثرة ، ويتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسيرو المؤسسة والقيام ببعض الدراسات التي تخص أذواق المستهلكين وذلك عبر مصالحها الخاصة بدراسة السوق ومتطلباتها ، وبما أن مؤسسة "بوفال" هي مؤسسة إنتاجية فإنها تقوم بجميع الوظائف الأخرى التي تعتمدها المؤسسات الصناعية وذلك حتى تستطيع تحقيق وظيفتها الرئيسية وتتمثل هذه الوظائف في :[98]

- **الشراء:** ومهمتها تموين المؤسسة بكل متطلبات الإنتاج.
- **التخزين:** وتعتبر وظيفة مكملة الشراء والإنتاج.
- **الإنتاج:** وتهتم بتحويل المدخلات.

[98] من وثائق المؤسسة، مصلحة التجارة لمؤسسة بوفال

- **التوزيع:** ومهمتها صرف المنتجات إلى الأسواق ودراسة هذه الأخيرة

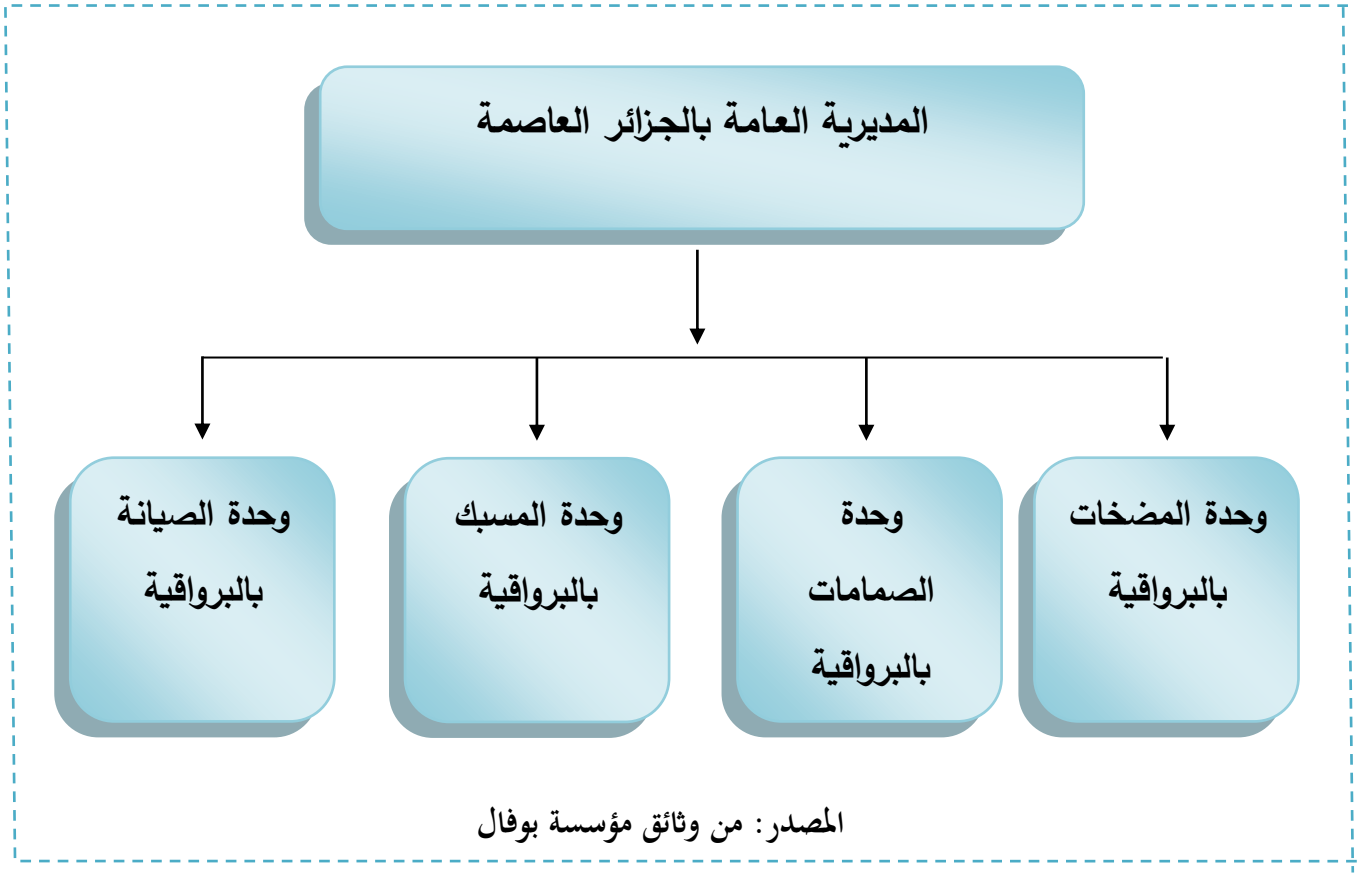
المطلب الثالث :

تحليل الهيكل التنظيمي:

يمثل التنظيم الهيكلي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها نظام التدرج في المسؤوليات ويعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة من النوع العمومي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب ، وهذا ما يساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بوفال" ومحاولة منا تحليل هذا الهيكل والتعرف على وحداته.

الفرع الأول: **الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.**

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال



المصدر: من وثائق مؤسسة بوفال

الفرع الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

تتكون مؤسسة بوفال من ستة وحدات تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ما عدا وحدة الصيانة والتي تعد خدماتية ، كما أن وحداتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة ، بالإضافة إلى وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات والمتواجدة في الجزائر العاصمة ، ويمكننا تلخيص هذه المديرية ووحدات المؤسسة ومهامها فيما يلي:[99]

1) المديرية العامة: تتواجد المديرية العامة لمؤسسة "بوفال" بالبرواقية ولاية المدية، و هي التي تتحكم في وحدات المؤسسة و المواظبة عليها و اتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات سواء كانت قرارات في صالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

2) وحدة إنتاج المضخات: للمؤسسة ثلاث فروع لإنتاج المضخات ، حيث تنتج مختلف أنواع وأشكال المضخات وقياساتها الخاصة بالري وتعتبر كل وحدة من الوحدات الثلاث مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية وقد كان هذا التقسيم بهدف تغطية السوق الوطنية والأجنبية للمنتجات كما يهدف إلى محاولة تقريب المستهلك بالمؤسسة ومنه التقليل من النفقات التي ينفقها عند شراء لهذه المنتجات كنفقات النقل.

3) وحدة المسبك بالبرواقية: تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات نصف مصنعة ومنتجات شاملة الصنع ، حيث تعتبر المنتجات النصف مصنعة كأجسام الصمامات مثلا كمادة أولية للوحدة الخاصة بها ، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لوحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجية كما لها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

4)وحدة الصيانة بالبرواقية: تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات الثابتة والمتحولة (المستقلة) المتوفرة لدى المؤسسة.

[99] من وثائق المؤسسة ،الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات

5)وحدة المسبك بالبرواقية: تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات نصف مصنعة ومنتجات شاملة الصنع ، حيث تعتبر المنتجات النصف مصنعة كأجسام الصمامات مثلا كمادة أولية للوحدة الخاصة بها ، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لوحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجية كما لها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

6) وحدة الصمامات بالبرواقية: تختص هذه الوحدة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها وأصنافها وتعتمد في شراء المواد الأولية على وحدة المسبك بالإضافة إلى اعتمادها على السوق الخارجية والمحلية ، كما أنها تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسييرها الذاتي.

نظرا لتعدد وحدات مؤسسة بوفال وكبر حجمها سنقتصر دراستنا على إحدى وحداتها المتمثلة في وحدة الصمامات بالبرواقية المتخصصة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها ,والتي تقوم بتموين بعض الدول المجاورة بمنتجاتها المتمثلة في الصمامات بشتى أنواعها و أحجامها سواء المستعملة في مجال الري أو المحروقات.

المطلب الرابع :لمحة خاصة عن المؤسسة (وحدة الصمامات)

تعريف وحدة الصمامات:

هي وحدة من وحدات مؤسسة بوفال,وظيفتها الأساسية تكمن في إنتاج مختلف أنواع الصمامات مثل صمامات المحروقات,صمامات الري وصمامات أخرى ....الخ.

تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية,وبما أنها مرت بالمراحل المختلفة للإصلاحات الاقتصادية فهي تعتمد في تسييرها على التسيير الذاتي , بلغ عدد عمالها سنة **2002** نحو **206** عامل وعدد العمال بها في تناقص مستمر سنة بعد أخرى ,وذلك لكبر سنهم و إحالتهم على التقاعد و انتهاج الوحدة سياسة تجميد الوظائف ويبلغ عمالها اليوم حوالي **150** عاملا بما فيهم الإدماج المهني و عقود ما قبل التشغيل .

تتكون وحدة الصمامات من أربعة دوائر في تسييرها الإداري,حيث تختص كل دائرة في جزء من التسيير و إضافة إلى هذه الدوائر توجد وظيفة تساهم في إنجاح عمل الوحدة,وتعتبر مستقلة عن الدوائر الأخرى,وهي وظيفة مراقبة التسيير,وهي تأتى مباشرة بعد مدير الوحدة.

1/ الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات وتحليله :

تتكون من أربعة دوائر التي ذكرنا سابقا,وتختص كل واحدة منها في مجال معين من التسيير,وكل هذه الدوائر تسعى جاهدة لتحقيق أهداف الوحدة وفعالية التسيير ولتوضيح مهمة كل دائرة,وهدفها في التسيير الداخلي للوحدة سنقوم بتوضيح الهيكل الإداري لوحدة الصمامات وتحليل دوائرها والتعرف عليها ,وفيما يلي الهيكل الإداري للوحدة:[100]

2/ تحليل الهيكل الإداري لوحدة الصمامات:

يسمح هذا التنظيم بتفويض السلطة من الهيئات العليا التنفيذية,بحيث يأخذ الشكل الهرمي في التسيير,ومن الشكل الموضح نتعرف على كل الدوائر وهي كما يلي:

- **مدير الوحدة** : هو موظف إداري بوحدة الصمامات لديه خبرة مهنية في التسيير ,وذلك من خلال المناصب التي شغلها بالمؤسسة
- **الأمانة**: يحتل جهاز الأمانة مكانة أساسية في أي مؤسسة,وفي مؤسسة بوفال على الخصوص ,بحيث يتواجد بالبناية المخصصة للإدارة,وهي عبارة عن قاعة كبيرة نسبيا ,تشرف عليه سيدة لها خبرة في الميدان
- **عمالة التجارة**: وتقوم هذه الدائرة بدور الوسيط بين الوحدة و المحيط الخارجي, وتنقسم إلى مصلحتين هما البيع و التموين
- **عمالة الإنتاج**: **وهي** الدائرة التي تدرس وتحلل مراحل تحويل المواد الأولية من نمط إلى آخر وتتلخص في تصنيع جميع القطع المطلوبة من طرف الزبائن حسب الطلبية المعدة من طرف دائرية التسويق.

[100] من وثائق المؤسسة، الهيكل الإداري لوحدة الصمامات.

❖ **عمالة الموارد البشرية**: المشرفون على هذه الدائرة يقومون بتسيير مختلف المستخدمين وتحليل ودراسة مشاكلهم، كما تقوم هذه الدائرة بمتابعة أداء العمال وتحديد نقاط القوة والضعف,و إعداد بطاقات الأجر وتسجيل الغيابات.

❖ **عمالة المحاسبة والمالية** :تقوم هذه الدائرة بتسيير الشؤون المالية للوحدة وتنقسم الى مصلحتين هما:

1) -**مصلحة المحاسبة العامة**: وتكمن مهمتها في الإشراف على الأعمال اليومية والسنوية أو الدورية,من مدخلات ومخرجات.....الخ.

2) -**مصلحة المحاسبة التحليلية**: والهدف الذي تعمل على تحقيقه هذه المصلحة هو التقليص من التكاليف بأكبر قدر ممكن وكشف الانحرافات وتحديد مسؤولياتها.

االجدول رقم (05) يمثل توزيع العمال في وحدة الصمامات

	توزيع العمال في وحدة الصمامات										المجموع
	الإطار المسير		إطار سامي		الإطارات		متحكمين		المنفذين		
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
عقودغير محددة الآجال	00	00	07	01	18	13	07	00	56	01	103
عقودمحددة الآجال	03	00	00	00	00	00	00	00	03	01	07
عقود خاصة	01	00	00	00	02	00	00	00	01	00	04
عقود ما بعد التشغيل	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
عقود ما قبل التشغيل	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00

الممتهنين	00	00	00	00	00	00	00	00	00	46	00
المجموع	00	40	10	70	13	20	00	70	20	106	160

المصدر: وحدة الموارد البشرية لمؤسسة بوفال (لوحدة الصمامات)

نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع عمال وحدة الصمامات بحيث أن:

- الوحدة تتكون من 160 عامل منهم 16 إناث يرتكز أغلبيتهن في الإطارات و144ذكور يرتكز أغلبيتهم في إطار المنفذين
- في العقود غير محددة الآجال (العمال الدائمون) عدد عمال فيها يبلغ 103عامل (ذكر+أنثى) يرتكز اغلبهم في إطار المنفذين ذكور أما الإناث عددهم قليل ويرتكز أغلبيتهن في الإطارات
- ونلاحظ أن الوحدة لا تعتمد على العمال ذو العقود محددة الآجال والعقود الخاصة بحيث عدد العمال فيها لا يتجاوز11عامل .
- بالنسبة للعمال الممتهنين يبلغ عددهم 46 عامل يرتكزون في إطار المنفذين وكلهم ذكور وذلك يعني أن المؤسسة تفتح أبوابها لطلاب الجامعيين وطلاب التكوين المهني .

3/أهداف ووظائف الوحدة

تعتبر وحدة الصمامات الوحيدة في أفريقيا لذلك هي تعمل من اجل تحقيق أهداف مسطرة مسبقا, وخاصة الربح و الاستمرارية, وذلك بالاعتماد على وظائف منها الرئيسية ومنها المساعدة, ويمكننا تلخيص أهداف ووظائف الوحدة فيما يلي:

أولا : الأهداف :تتمثل أهداف وحدة الصمامات بالدرجة الأولى فيما يلي:

- السعي لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في الربح والاستمرارية,وكذا محاولة التطوير إنتاجها لإرضاء زبائنها للتموقع في السوق الداخلية و الخارجية .

❖ المساهمة في تنمية قطاع الري و ذلك بتزويده بما يحتاجه من صمامات وكذا تنمية قطاع المحروقات بما يحتاجه هو الآخر.

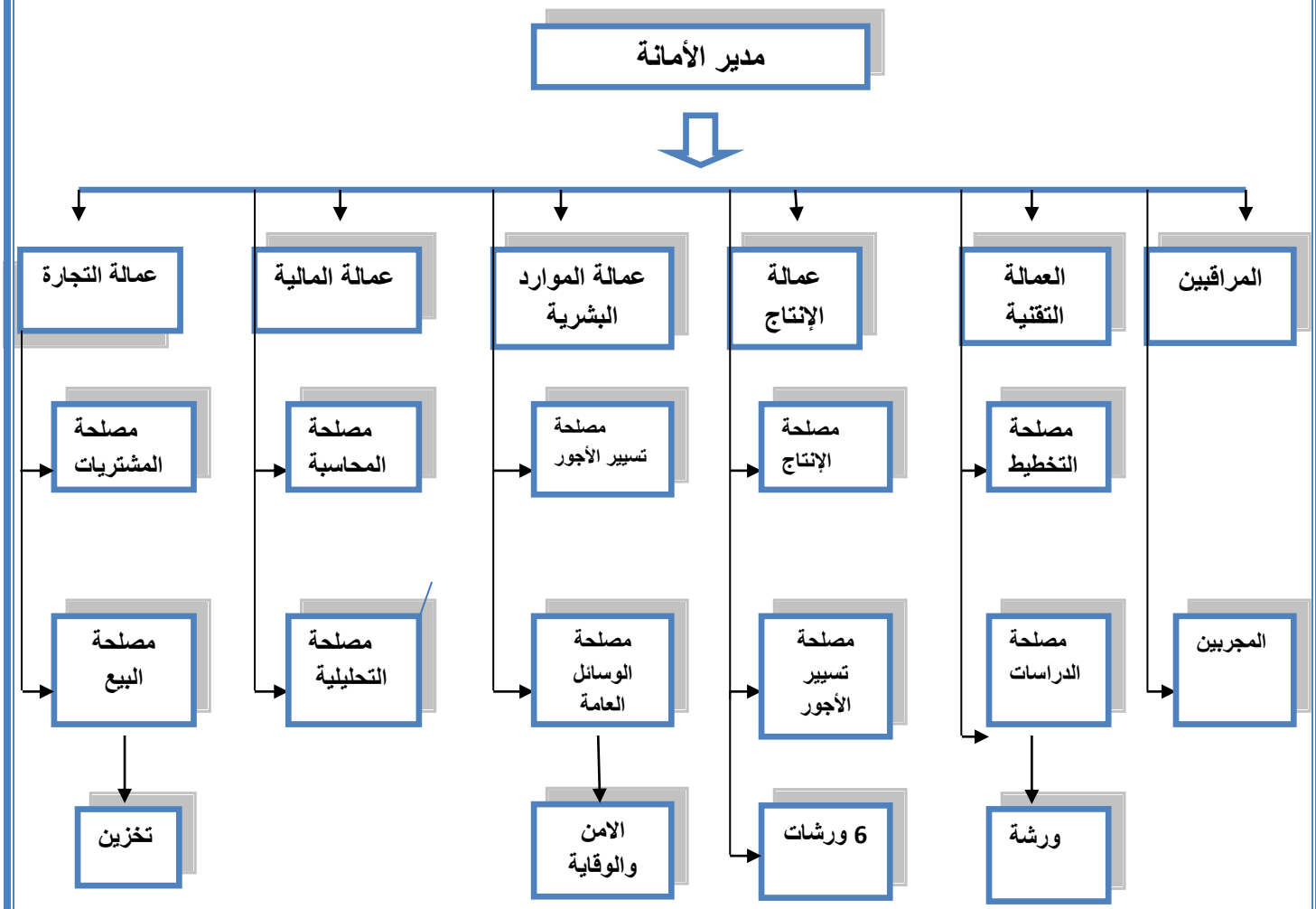
ثانيا: الوظائف: تتمثل وظائف الوحدة فيما يلي:

- الوظيفة الرئيسية تتمثل في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها و أحجامها.

❖ وظيفة الشراء.

❖ وظيفة البيع.

الشكل (10):يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات



المصدر :من وثائق مؤسسة بوفال بالبرواقية

سياسة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة بوفال:

لمؤسسة بوفال سياسة عملية تقوم عليها وتتبعها من اجل تسيير شؤون الموارد البشرية لديها المتمثلة في:[101]

- **أولا: سياسة التوظيف:** تعتبر سياسة التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير فضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة ،كما أنها خطوة هامة في تحقيق نوع من التوافق والتجانس بين شروط متطلبات العمل وبين مواصفات وخصائص الفرد من حيث القدرات والمهارات وتتمثل هذه الخطوات في :

– تحديد الحاجة الوظيفية;

– وضع خطة توظيفية;

– كتابة الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة;

– إرسال إشعار طلب عمل للمؤسسة الوطنية للتوظيف ; ANAM

– تقوم مؤسسة ANAM بإرسال مجموعة معينة من الأشخاص يتوافقون بشكل نسبي مع الشروط ;

– تصفية السير الذاتية للمتقدمين ،اختبار تحريري للمتقدمين ;

– إجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين;

– التواصل مع References;

– الكشف على المقبولين واختيار أفضل المرشحين ;

[101] من وثائق مؤسسة بوفال، مصلحة الموارد البشرية.

– إقامة محضر تنصيب +تكوين لمدة 6 أشهر;

– إمضاء عقود والتعيين في المنصب لمدة معينة ،عند انتهاء المدة ينصب العامل بصفة رسمية مع أصحاب العقود غير محددة الآجال (الدائمين).

- **ثانيا :سياسة التكوين والتدريب:**تعتبر عملية تكوين وتدريب الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة ،وهو وسيلة للنمو باعتبار أن كفاءة اليد العاملة هي البعد الوحيد للإنتاج فبفضل المعرفة وحسن الاداء يمكن الوصول إلى أقصى درجة من النجاح ولكل منظمة طريقتها الخاصة في سياسة التكوين والتدريب نختصر منها :

*يقوم المسؤول المباشر بتدوين ورقة بأسماء العمال المتوجهين للتكوين

* الكشف عن احتياجات التكوينية منها تقييم الاداء ،التحليل التنظيمي،الاختبارات (اختبارات الذكاء–اختبار القدرات–اختبار المهارات اليدوية ...)

* وضع وإعداد برنامج تكويني خاص (تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم يلبي ما حددته هذه الاحتياجات

* تنفيذ البرامج التكوينية سواءا داخل المؤسسة او خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان محددين سابقا،وتعبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا

* تقييم البرنامج التكويني بمعنى قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المكونين.

- **ثالثا:سياسة الترقية** : تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تُحدد عن طريق التنظيم وذلك عن بشروط التالية :

*على حسب الكفاءة المهنية .

* على حسب نوعية العمل الجيدة للشخص.

*على حسب كمية العمل الكثيفة للشخص.

*على حسب الشهادة .

*حسب الأقدمية والخبرة المهنية.

رابعا:سياسة التحفيز: تقدم المؤسسة مجموعة من المنح والتعويضات، منها ماهو مرتبط بمخاطر العمل، ومنها ماهو مرتبط بالأداء الوظيفي الفردي والجماعي، ومنها ماهو مرتبط باحتياجات العامل المتعلقة بسلة الغذاء. كما تقدم المؤسسة هدايا وتكريمات في الايام الخاصة مثل: عيد المرأة، عيد العمال. وتدخل في سياسة التحفيز لمؤسسة بوفال كل من: سياسة الأجور، سياسة الترقية وكذا سياسة التكوين، فجميعها محفزات تخلق دافعية نحو العمل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة "المؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات بوفال –البرواقية – "، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها و ثباتها، و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث، وتم تقسيمه كمايلي:

- **المطلب الأول**: المنهج ومجتمع الدراسة
- **المطلب الثاني**: أدوات الدراسة
- **المطلب الثالث**: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

المطلب الأول: منهجية ومجتع الدراسة

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة.

يعرف منهج الدراسة على أنه "طريقة تصور وتنظيم البحث حول موضوع دراسة ما " وبما ان هدف الدراسة هو الوقوف على الطبيعة العالقة بين القيادة االدارية والثقافة التنظيمية للعاملين، كل هذا جعل الباحث ملزم على استخدام المنهج الوصفي والتحليلي على اعتبار انه المنهج االمثل لهذا النوع من الدراسة . ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير لظاهرة ما من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية

وغيرها....، ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها .

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

أولا : حدود الدراسة

الحدودالمكانية: تتمثل الحدود المكانية محل الدراسة في " المؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات بوفال بالبرواقية –"

الحدودالبشرية: تتمثل في العمال الذين يشتغلون في وحدة الصمامات للمؤسسة محل الدراسة " المؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات بوفال بالبرواقية –"، وتشمل الإطارات والعمال المتحكمون والتنفيذيون، ويعتبر مجتمع الدراسة محدود،وهذا حسب نوع الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية بوفال –المؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات بالبرواقية–ويتكون عدد العمال من 30 عامل.

الحدود الزمنية : تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 14 ماي 2023 إلى 24 ماي 2023

ثانيا: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقصد بالمجتمع Population مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها او لإستقراء السمات العامة لها، او لإستقراء العلاقة بينها ." ..ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مختلف الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ لمؤسسة بوفال– مديرية إنتاج المضخات والصمامات بالبرواقية.

ثالثا: عينة الدراسة

نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة،فقد تم الإقتصار على دراسة عينة ميسرة،حيث قمنا بإختيار وحدة من وحدات مؤسسة بوفال ألا وهي وحدة الصمامات ،المتظمنة إطارات وأعوان تحكم وتنفيذ المتكونة من 30 عامل وزعت الإستبيانات يدويا على العمال وقد تم استرداد جميعها أي بنسبة 100%.

الفرع الثالث: مصادر جمع المعلومات

اعتمدنا على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات هما:

أولا: المصادر الثانوية

تتمثل في الكتب والأطروحات، والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة لأجل تحقيق أهداف الدراسة .

ثانيا: المصادر الأولية

لجمع البيانات الأولية قمنا بإعداد استبيان كأداة رئيسية للبحث، وقمنا بتوزيعه على عينة من مجتمع البحث وهذالمعالجةالجوانبالتحليلية لموضوع البحث، وذلك بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي«statistical package for social sciences» SPSS.

المطلب الثاني:أدوات الدراسة.

- **الفرع الأول:أدوات جمع البيانات.**

أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة ولكي يتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه عليه أن يختار الأدوات التي تناسب مع طبيعة الموضوع.

حيث إعتمدنا في موضوع بحثنا بتصميم الإستبيان باعتماد مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث المتخصصة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والإستعانة بالأستاذ المشرف وببعض الأساتذة في التخصص ،وهذا للتأكد من الفرضيات التي قمنا بوضعها،

حيث تعد قائمة الإستقصاء أو صحيفة الإستبيان أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقصى منه وجمع إجاباته وتحليلها.

أولا: بناء الإستبيان.

تم إعداد الإستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، بالإضافة إلى استخدام مصطلح المدير،رئيسي المباشر..... بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة، وتم اعداد الإستبيان وفق المراحل التالية:

- ✓ إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض االستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى مالئمته لجمع البيانات.
- ✓ تعديل االستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيه ما يجب تصحيحه وحذف ما ال يلزم الدراسة من عبارات.
- ✓ إجراء دراسة استطالعية ميدانية أولية لالستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة.
- ✓ توزيع االستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات الالزمة للدراسة.

وقد تم بناء الإستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي :

المحور الأول: المعلومات الشخصية

ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات و البيانات الشخصية والوظيفية لمفردة البحث، حيث يضم أربعة فقرات تتعلق بكل من:

- ✓ الجنس
- ✓ السن
- ✓ المستوى الدراسي
- ✓ سنوات الخبرة
- ✓ المستوى الوظيفي

المحور الثاني: خاص بالقيادة الإدارية

يضم هذا المحور المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإدارية ويتضمن هذا المحور21فقرة (من العبارة 1 إلى العبارة 21)حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية نذكرها كالآتي:

- ✓ **البعد الأول:** و يمثل بعد الإشراف وتضمن هذا البعد 07فقرات(من العبارة 1 إلى العبارة 7)
- ✓ **البعد الثاني:** ويتمثل في بناء فرق العمل وتضمن هذا البعد 07فقرات(من العبارة 8 إلى العبارة 14)
- ✓ **البعد الثالث:** ويتمثل في التحفيز و مدى الرضا على نظام الحوافز وتضمن 07 فقرات(من العبارة15إلى العبارة 21)

وسيتم الإجابة عن هذه الأبعاد وفق سلم ليكرت الخماسي.

المحور الثالث: خاص بالثقافة التنظيمية.

يضم هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في الثقافة التنظيمية ويتضمن هذا المحور على 17 فقرة(من العبارة 1 إلى العبار ة 17) حيث ضم هذا المحور أربعة أبعاد أساسية نذكر منها مايلي:

البعد الأول:بعد ثقافة العمل الجماعي يشمل 06 فقرات (من العبارة 1إلى 6)

البعد الثاني:بعد القواعد السلوكية يشمل 04فقرات (من 7إلى10)

البعد الثالث:بعد ثقافة التمكين 04فقرات (من11إلى14)

البعد الرابع:بعد القيم القيادية 03فقرات(من 15إلى 17)

يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي

واعتمد الباحث كما ذكرنا في الإجابة على الفقرات بسلم ليكرت الخماسي المتبين كما يلي:

الجدول رقم (06)سلم ليكارت الخماسي

أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التصنيف
01	02	03	04	05	الدرجة

ثانيا: إختبار وتقييم صدق الإستبيان.

عند جمع البيانات العلمية باستخدام الإستبيانات فإنه يجب التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هو فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الإتساق الداخلي والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لهذه المسائل .

❖ التحقق من التوزيع الطبيعي.

إن الحصول على توزيع طبيعي للبيانات يعد مطلبا أساسيا للعديد من الإختبارات 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 الإعتماد على اختبار كولمجروف-سمرنوف (K-S) والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار.

الجدول رقم (07) إختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغير	قيمة الإختبارK-S	درجة الحريةDF	مستوى الدلالة P
المتغيرالمستقل:القيادة الإدارية	0,138	30	0,148
المتغيرالتابع:الثقافة التنظيمية	0,092	30	0,200

المصدر:مخرجات spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (07)أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (القيادة الإدارية والمتغير التابع(الثقافة التنظيمية) ($p>0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الإختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

❖ مدى الإتساق الداخلي

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه، وفي هذا الصدد قمنا بحساب الإتساق الداخلي للإستبانة باستخدام معاملات الإرتباط

سبيرمان(Spearman) بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والنتائج يوضحهما الجدولين التاليين.

1/–صدق الإتساق الداخلي لمتغير القيادة الإدارية:نوضح ذلك من خلال عرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (08) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات متغير القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمتغير نفسه.

الرقم	العبارة	معامل الإرتباطSP
1	يقبل ويتفهم المدير أي إعتذار للتأخر والغياب	1,000
2	يراعي مديري لقدرات العمال في توزيع الواجبات والمهام	0,318
3	يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين	0,010
4	لايعتمد رئيسي المباشر أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين	0,380
5	يأخذ المدير بعين الإعتبار مصالحنا ومشاكلنا الشخصية	0,377
6	يشاركنا المدير في مناقشة وتبادل الأراء حول العمل	1.00
7	يهتم رئيسي المباشر الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة في كل مناسبة	0,011
8	يشجع المدير فريق العمل على المشاركة في صنع القرارات	0,004
9	يقسم رئيسي المباشر الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة في كل مناسبة	0,207
10	نلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل باستمرار	0,046

11	نتحد نحن الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكنا في العمل	0,357
12	لايفرق القائد في تعاملة معنا كفريق عمل	0,095
13	يوصي مديري على عمل الجماعة بهدف تحسين أداء العمل	0,005
14	المهم بالنسبة لرئيسي هو بناء فريق عمل عالي الأداء	-0,005
15	كل الظروف المحيطة بالعمل من إضاءة وهدوء وتهوية....ملائمة	-0,002
16	أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به	0,016
17	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي	-0,019
18	أحصل على علاواة وتعويضات مخاطر العمل	0,173
19	أنا راضي ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	0,102
20	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	0,106
21	أشعر بالأمان والطمأنينة داخل عملي	0,289

المصدر:مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (08)أن معامل الإرتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول ألا وهو القيادة الإدارية والمعدل الكلي للفقرات والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 =αحيث نلاحظ أن هناك إرتباط قوي بين العبارات والمحاور المنتمية لها باستثناء العبارات رقم(3.6.7.8.10.14.15.16.17) والتي سجلنا فيها إرتباطا ضعيفا

2/–صدق الإتساق الداخلي لمتغير الثقافة التنظيمية: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول الموالي

الجدول رقم(09) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير نفسه

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط SP
1	أتواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة	1,000
2	أتحمل كامل المسؤولية عن العمل الشخصي	0,363
3	علاقتي مع زملائي في العمل قوية	0,560
4	أتعامل بروح الفريق وأساهم في الإنسجام بين الأعضاء	0,407
5	أساهم في تخفيض الصراع من خلال العمل في فريق واحد	-0,019
6	أحترم الأفكار الجديدة لزملائي وأساهم في تفعيلها	0,370
7	أقدر وأحترم زملائي الأكثر خبرة مني	0,363*
8	مستعد دوما لقبول التعبير وأتفاعل معه إيجابيا	0,356
9	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم قادتي	0,469
10	أولي أهمية لإستمرار أوقات العمل	0,202
11	أمتلك صلاحيات في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسي	-0,325
12	مستعدا دوما لبذل جهد إضافي لتحمل مسؤوليات إضافية	-0,407
13	أتعامل مع التقنيات والأساليب الجديدة بكفاءة عالية	-0,006

14	أشارك بفعالية في تحقيق نتائج المؤسسة	0,400
15	يسمح لي المسؤول المباشر المشاركة في اتخاذ القرارات	-0,144
16	يهتم المسؤول المباشر بمنح المكافئات المادية والمعنوية عند كل إنجاز أحققه	-0,312
17	يجسد المسؤول المباشر مبدأ تفويض السلطة	-0,021

المصدر:مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (09)أن معامل الإرتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول ألا وهو القيادة الإدارية والمعدل الكلي للفقرات والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 =αحيث نلاحظ أن هناك إرتباط قوي بين العبارات رقم (1.2.3.4.6.7.8.9.10.14) والمحاور المنتمية لها باستثناء العبارات رقم(5.11.12.13.15.16.17) والتي سجلنا فيها إرتباطا ضعيفا

ثالثا:ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا االستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة اذا توفرت نفس الظروف والشروط، و بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة .وقد تحقق الباحث من ثبات إستبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

- **معامل ألفا كرونباخ:**بالنسبة لثبات الإستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج الحاسب آللي الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الإجتماعية SPSS وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان	معامل ألفا كرونباخα
المتغير المستقل:القيادة الإدارية	**0.813**
المتغير التابع:الثقافة التنظيمية	**0,605**
الدرجة الكلية للإستبيان	**0.681**

المصدر:مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (10)أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت قيم مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل: القيادة الإدارية (α= 0. 813) وبلغت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع: الثقافة التنظيمية (α=0.605)أما على مستوى الدرجة الكلية للإستبيان فقد بلغت (α=0.681)،وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثالث:أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.

بعد استلام الإستبيانات من طرف المستجيبين وتأكد من عدم وجود أي إستبانة مفقودة، تم تفريغ البيانات المتضمنة في هذه الإستبيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية والمعروفة اختصاراSPSS-V25بغرض إجراء التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام مجموعة من الإختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة وفيما يلي توضيح للإختبارات الإحصائية التي تم استخدامها :

- ✓ اختبار كولمجروف-سمرنوف (S-K) test smirnov-Kolmogorov لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- ✓ معامل الإرتباط سبيرمان Coefficient Corrélation Spearman لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات.
- ✓ 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 ANOVA لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في المتغير المستقل والمتغير التابع .

واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الإستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة.

المبحث الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان وذلك من خلال دراسة الإتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، و من ثم توزيعها على مفردات العينة ، حيث قمنا بتوزيع 30إستمارة تضم 38 سؤال موجه لأفراد عينة الدراسة بغية الحصول على حقائق ومعلومات من أجل الإستفادة منها قدر المستطاع وتم استرجاعها كلها و أجري عليها التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات العينة ، وتعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني و هي المرحلة التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي. لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل

القيادة الإدارية على المتغير التابع االثقافة التنظيمية لدى افراد مديرية الصمامات لمؤسسة بوفال بالبرواقية ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى الدراسي،المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، ثم التحليل لأهم النتائج المتوصل اليها بخصوص متغيرات الدراسة.

وفي الأخير إختبار صحة أوخطأ فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

- **المطلب الأول**: التحليل الوصفي لخصائص العينة
- **الطلب الثاني**: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان
- **المطلب الثالث**: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

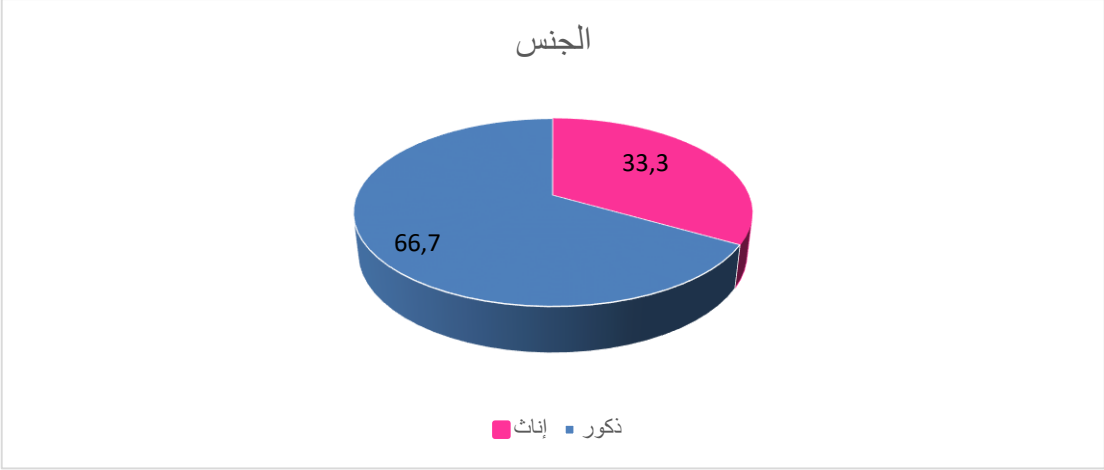
➢ الفرع الأول: توزيع افراد عينة الدراسة

حسب الجنس يمكن توضيح توز يع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول و الشكل المواليين :

الجدول رقم(11):توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

	التكرار	النسبة المئوية
إناث	10	33,3
ذكور	20	66,7
المجموع	30	100,0

الشكل رقم(11) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



يبين الجدول أعلاه أن 66.7%.من عينة الدراسة هم من الذكور، و 33 %من عينة الدراسة هم من الإناث، أي نلاحظ إرتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا الى طبيعة عمل المؤسسة ، لأن هذا العمل يتطلب جهدا عضليا و قوة بدنية و

الإستعداد الدائم للتدخل وإصلاح الأعطال في أي وقت لضمان السير الحسن لإنتاج المضخات والصمامات، هذه الشروط لاتتوفر إلا عند الذكور دون الإناث، أما نسبة الإناث في عينة البحث فمجال عملها هو شغل جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة

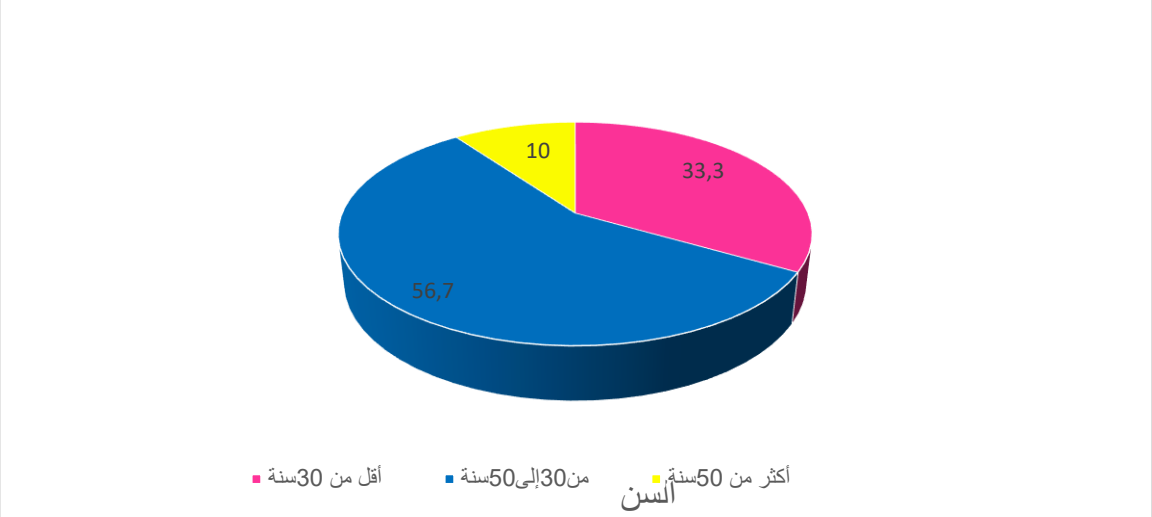
- **الفرع الثاني: توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن**

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث السن من خلال الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم(12) توزيع عينة الدراسة حسب السن

	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	33,3
من 30 إلى 50 سنة	17	56,7
أكثر من 50 سنة	3	10,0
المجموع	30	100,0

الشكل رقم(12) توزيع عينة الدراسة حسب السن



من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 33.3 % من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، و أن ما نسبته 56.7 % من أفراد العينة كان أعمارهم ما بين 30الى 50سنة، وأن نسبة 10% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم تنتمي الى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة. ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الكبار في السن قدرت ب56.7 %وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين يتمتعون بخبرة وتجربة طويلة وأكثر تكيفا مع المواقف التي تنشأ في بيئة العمل.

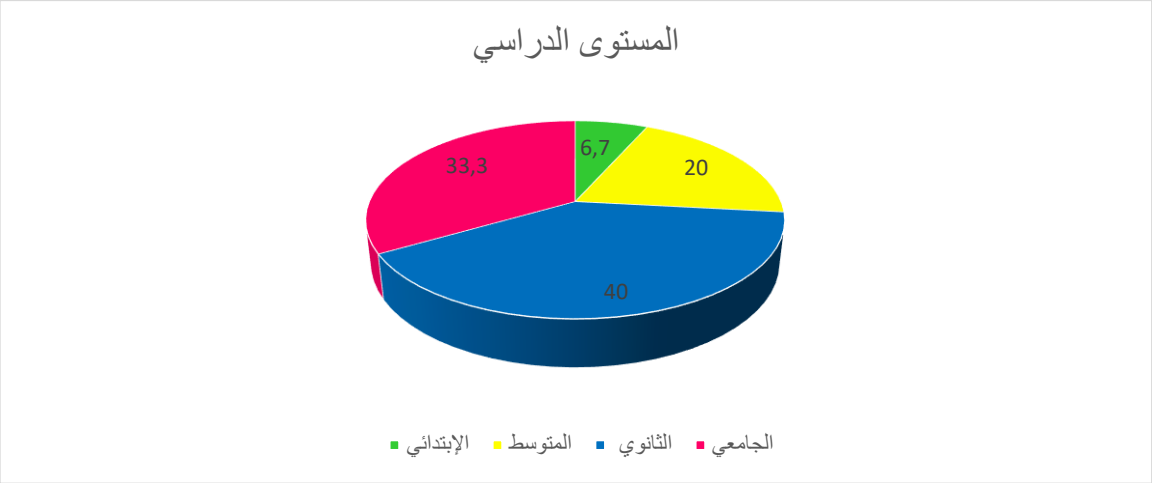
- **الفرع الثالث: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل المواليين :

الجدول رقم(13) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

	التكرار	النسبة المئوية
الإبتدائي	2	6,7
المتوسط	6	20,0
الثانوي	12	40,0
الجامعي	10	33,3
المجموع	30	100,0

الشكل رقم(13) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة العاملين الحاصلين على شهادة الثانوي احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت 40% تليها نسبة العاملين الحاصلين على الشهادة الجامعية بنسبة قدرها 33% ، اما حاملي شهادةالمتوسط فبلغت نسبتهم 20%من أفراد عينة البحث، اما بالنسبة للحاصلي على شهادة الإبتدائي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 6.7%،ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف افراد عينة البحث يحملون الشهادات الثانوية و الجامعية بنسبة اجمالية قدرت ب73.3 %وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات بهدف تحسين مستوى خدماتها وعلاقاتهامع الآخرين ورفع مستوى الثقافة التنظيمية لديها وهذا يشمل الوظائف الإدارية لأنها مناصب حساسة تحتاج مؤهلات عالية، وهذا دليل على أن المستوى التعليمي يلعب دورا هاما في هذه المؤسسة وخاصة في الوحدة الإدارية للصمامات.

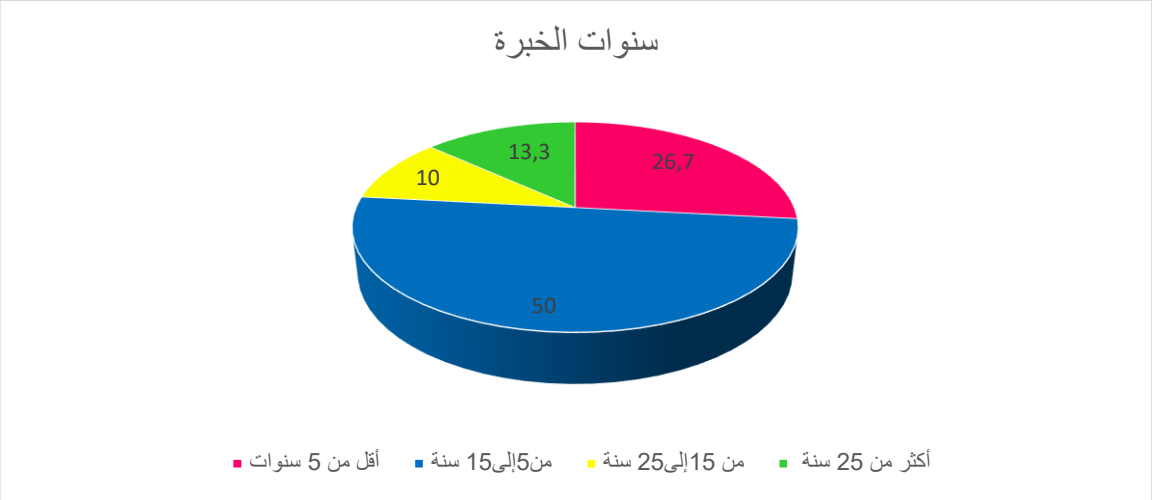
- **الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.**

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (14) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	26,7
من 5 إلى 15 سنة	15	50,0
من 15 إلى 25سنة	3	10,0
أكثر من 25 سنة	4	13,3
المجموع	30	100,0

الشكل رقم(14) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



نلاحظ من الجدول أعلاه ان معظم الموظفين في عينة الد ارسة لديهم سنوات خبرةّ من5إلى 15سنة فقد بلغ عددهم (15)موظف وبنسبة مقدارها (50)%يليهم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنواتحيث بلغ عددهم (8)موظفين وبنسبة (26.7)% أما بالنسبة لإجمالي أفراد العينة المتحصلين على سنوات خبرة من 15إلى 25 سنة فما فوق قدرت بنسبة إجمالية (23)% أي مايعادل (7) موظفين فقط

ويرجع ذلك إلى أن غالبيتهم من الشباب إضافة إلى ان سنوات تكوينهم الأكاديمي تجعل غالبيتهم يوظفون بعد تقريب سن 27 سنة أما بالنسبة للذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة فكانت نسبتهم (13.3) وهذا سيكون له تأثير واضح على المهارات والمعارف التي امتلكوها من خلال سنوات العمل الطويلة،إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل في المنظمة، مما يمنحهم الأفضلية على بقية المبحوثين فيما يخص تنمية الثقافة التنظيمية لهم.

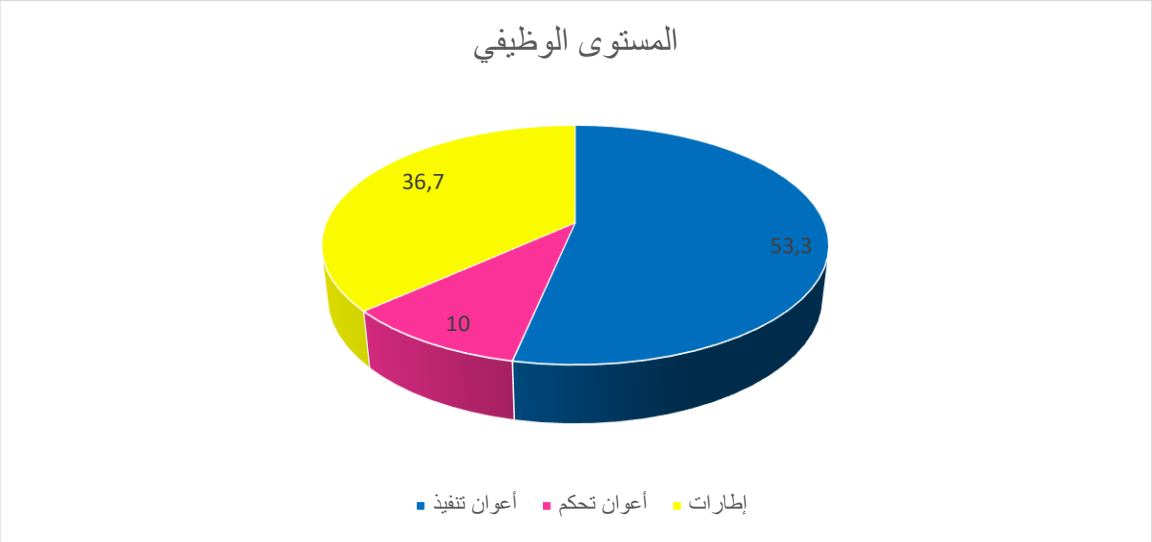
الفرع الخامس:توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (15) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي.

	التكرار	النسبة المئوية
أعوان تنفيذ	16	53,3
أعوان تحكم	3	10,0
إطارات	11	36,7
المجموع	30	100,0

الشكل رقم(15) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



نلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة من حيث الوضعية الوظيفية هم من فئة أعوان التنفيذ، حيث بل عددهم(16)موظف وبنسبة مقدارها (53.3)%يليهم فئة الإطارات بمجموع(11)موظف وبنسبة مقدارها (36.7)%وأخيرا أعوان التحكم بمجموع(3)موظفين وبنسبة مقدارها (10)%و من خلال هذه النتائج يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة بوفال هم أعوان تنفيذ،

وهذا راجع الى أن المؤسسة تحتاج الى عدد كبير من عمال التنفيذ من أجل تحقيق الإنتاجية وزيادة الربح أما افراد مجتمع البحث والمتعلق بفئة الإطارات و البالغ عددهم 11عامل يعود الى حاجة المؤسسة الى عمال يملكون الخبرة والمعرفة بطبيعة العمل و سير المؤسسة وكذلك حاجة العمل الإداري الى مؤهل علمي عال أما أعوان التحكم فوجودهم في المؤسسة يعود الى حاجة هذه الأخيرة الى عمال يملكون القدرة على التحكم في إنجاز المهام الموكلة اليهم وهم من ذوي الخبرة والمعرفة بنشاطات سير الوحدات والمصالح وهم بدورهم يقومون بتوجيه المنفذين و تزويدهم بالتعليمات و الإرشادات اللازمة بالعمل.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان

الفرع االأول: عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية

يضم محور القيادة الإدارية ثلاث ابعاد رئيسية وهي بعد الإشراف، بعد فريق العمل، بعد التحفيز، وكانت النتائج كمايلي:

أولا:بعد الإشراف.

يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمده القائد الإداري في قيادته لمرؤوسيه من حيث اعتماد سلوكيات معينة كطريقة التسيير و الإتصال مع المرؤوسين، وطريقته في صنع واتخاذ القرار و مدى المشاركة في المعلومات المقدمة من طرفه إلى مرؤوسيه، وتعتبر هذه السلوكيات وغيرها محددات لنوع النمط القيادي إن كان نمط ديمقراطي أو نمط أو تو قراطي أو نمط حر .وقد اقتصرنا في دراستنا على النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي لأنهما الأكثر شيوعا خاصة بالنسبة للقطاع الإقتصادي حيث يسعى أصحابه إلى تحقيق الأرباح ، سواء أكانت مؤسسات هذا القطاع عمومية تابعة للدولة او خاصة يسيرها الأفراد، و بالتالي لن يسمحوا بوجود نمط قيادي حر تسيبي، ذلك نظرا لحساسية القطاع وأهميته، كون ان هذا النمط من القيادة يتسم في مجمله باللامبالاة والإهمال، مما يعطل مصالح المؤسسة والفرد والمجتمع.

و بغرض التعرف على الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة بوفال بالبرواقية، تم تفريغ معطيات الإستبيان في برنامج SPSS ، ونشير الى أن التحليل اعتمد سلم ليكرت الخماسي والذي يحوي خمسة درجات تتراوح من 0الى5 فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فكلما كانت متوسطات إلجابات اقل من 1 أي من (1إلى2.99) فهذا يدل على استجابة منخفضة للمبحوثين حول العبارة و ميلهم الى رفضها ، أما إذا كانت تتراوح مابين(3إلى5) فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين حول العبارة وميلهم الى قبولها،

وكانت نتائج استجابات افرد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقية لعبارات بعد الإشراف كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) نتائج استجابات أفرد العينة لبعد الإشراف من محور القيادة الإدارية.

الرقم	العبارة / بعد الإشراف	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الإستجابة	الرتبة
1	يقبل ويتفهم المدير أي إعتذار للتأخر والغياب	3,933	0,691	مرتفعة	1
2	يراعي مديري لقدرات العمال في توزيع الواجبات والمهام	3,733	0,691	مرتفعة	3
3	يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين	3,400	1,101	مرتفعة	6
4	لايعتمد رئيس يالمباشر أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين	3,533	1,074	مرتفعة	5
5	يأخذ المدير بعين الإعتبار مصالحنا ومشاكلنا الشخصية	3,733	0 ,827	مرتفعة	3
6	يشاركنا المدير في مناقشة وتبادل الأراء حول العمل	3,766	0,897	مرتفعة	2
7	يهتم رئيسي المباشر بأرائنا حول سلوكياته وتصرفاته	3,166	0,949	مرتفعة	7

إستجابات أفراد العينة لبعد الإشراف	3,609	0,493	مرتفعة	

المصدر:مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.609 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.493،وهذا مايدل على وجود تباين متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.933/3.166) والفئة التي تشير أن الإتجاه متوسط أي أن ممارسة الإشراف من قبل المدير في مؤسسة بوفال متوسطة و قد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

- ✓ تحصلت العبارات رقم(1)،(2)،(5)،(6)على متوسط حسابي قدره (3.933) ،(3.733) ،(3.733) ، (3.766) وانحراف معياري قدره (0.691) ،(0.691) ،(0.827) ،(0.897) على الترتيب ومنه فإن العبارات في إتجاه قوي و عليه يمكن القول أن المدير يتفهم ويراعي قدرات و ظروف العاملين ويشاركهم في تبادل الأراء.
- ✓ تحصلت العبارات رقم (3) ،(4) ،(7) على متوسط حسابي قدره (3.400) ،(3.533) ،(3.166)وإنحراف معياري قدره (1.101) ،(1.074) ،(0.949)على الترتيب ومنه فإن العبارات في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن المدير يهتم بتحديث برامج التدريب ولا يعتمد أسلوب الأمر والنهي بشكل كبير وكذلك إهتمامه بأراء مرؤوسيه إتجاه تصرفاته وسلوكياته.

ثانيا: بعد فريق العمل.

كانت نتائج استجابات افرد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقية لعبارات بعد بناء فريق العمل بعد تفريغ معطيات الإستبيان في برنامج SPSS ،كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (17) نتائج استجابات أفرد العينة لبعد بناء فريق العمل من محور القيادة الإدارية.

الرقم	العبارة بعد بناء فريق عمل	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	رتبة العبارة
1	يشجع المدير فريق العمل على المشاركة في صنع القرارات	3,933	0,691	مرتفعة	3
2	يقسم رئيسي المباشر الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة في كل مناسبة	3,900	0,844	مرتفعة	4
3	نلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل باستمرار	3,200	1,186	مرتفعة	6
4	نتحد نحن الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكنا في العمل	3,800	0,846	مرتفعة	5
5	لايفرق القائد في تعاملة معنا كفريق عمل	4,033	0,850	مرتفعة	2
6	يوصي مديري على عمل الجماعة بهدف تحسين أداء العمل	4,166	0,746	مرتفعة	1
7	المهم بالنسبة لرئيسي هو بناء فريق عمل عالي الأداء	3,900	0,922	مرتفعة	4
إستجابات أفرد العينة لبعد بناء فريق عمل		3,847	0,584	مرتفعة	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.847 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.5847 ،وهذا يدل على أن كلا من القائد "المدير" و المرؤوسين في مؤسسة بوفال البرواقية يدركون أهمية فريق العمل في نشاط المؤسسة، وهذا ما دلت عليه استجابات أفراد العينة حيث تراوحت متوسطات العبارات بين (4.166/3.200) وهي متوسطات عالية.

فإننا نلاحظ ان القائد "المدير" يعطي أهمية كبيرة في بناء فريق عمل قوي في حياة المؤسسة ونشاطها فهو يشجع الفريق على المشاركة في صنع القرارات ويثمن أداء الجماعة ويعمل على بناء ثقافة فريق عمل في أذهان العامليين، ولا يعتبر وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له بل يوجه عمل الجماعة بهدف تحسين علاقة العمل وزيادة روح التعاون والعمل الجماعي وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات ، كما يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة ولا يفرق في تعامله مع افراد فريق العمل، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الديمقراطي.

إن سلوك القائد في استعماله لفريق العمل كوسيلة لتنمية الثقافة التنظيمية يتفق مع رؤية المرؤوسين حيث يترك للزملاء حرية اختيار بعضهم البعض ، وما يزيد من قوة ترابط أعضاء الفريق إلتقائهم خارجأوقات العمل، وعليه فالمرؤوسون يرون أن الزملاء يساهمون بشكل فعال فى رقي المؤسسة و يتحدون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.

ثالثا:بعد التحفيز.

كانت نتائج استجابات افرد العينة في مديرية التوزيع –سونلغاز–بألغواط لعبارات بعد الرضا عن الحوافز بعد تفريغ معطيات االستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضه في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) نتائج استجابات افرد العينة لبعد التحفيز من محور القيادة الإدارية.

الرقم	العبارة بعد التحفيز	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	رتبة العبارة
1	كل الظروف المحيطة بالعمل من إضاءة وهدوء وتهوية....ملائمة	2,233	1,278	منخفضة	5
2	أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به	1,966	1,066	منخفضة	7
3	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي	2,033	0,927	منخفضة	6
4	أحصل على علاواة وتعويضات مخاطر العمل	2,500	1,358	منخفضة	4
5	أنا راضي ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	4,166	0,746	مرتفعة	1
6	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	4,000	0,870	مرتفعة	2
7	أشعر بالأمان والطمأنينة داخل عملي	3,533	1,252	مرتفعة	3
إستجابات أفرد العينة لبعد التحفيز		2,919	0,699	منخفضة	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.919 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري إجمالي قدرت ب0.699وهذا مايدل على وجود تباين متوسط إلى ضعيف في إجابات أفراد عينة الدراسة و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (4.166/1.966) والفئة التي تشير أن الإتجاه متوسط إلى ضعيف أي أن إستخدام أسلوب التحفير متوسط إلى ضعيف نوعا ما في مؤسسة بوفال و قد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

- ✓ تحصلت العبارات رقم(5)،(6)،(7) على متوسط حسابي قدره (4.166) ،(4.000) ،(3.533) وانحراف معياري قدره (0.746) ،(0.870) ،(1.252) على الترتيب ومنه فإن العبارات في إتجاه قوي و عليه يمكن القول أن العمال راضون ومرتاحون للعلاقة التي بينهم وبين المدير وأن المدير عادل في تعامله معهم وشعور العمال بالطمأنينة داخل المؤسسة.
- ✓ تحصلت العبارات رقم (1) ،(2) ،(3) ،(4) على متوسط حسابي قدره (2.233) ،(1.966) ،(2.033) ،(2.500) و إنحراف معياري قدره (1.278) ،(1.066) ،(0.927) ،(1.358)على الترتيب ومنه فإن العبارات في إتجاه ضعيف وعليه يمكن القول أن الظروف المحيطة بالعمل غير ملائمة ولا يحصلون بكل سهولة على مايحتاجونه لأداء عملهم وكذلك لا يتناسب أجرهم مع العمل الذي يقومون به وأيضا عدم حصولهم على علاوات وتعويضات مخاطر العمل.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات محور الثقافة التنظيمية

بعد تحليل بيانات محور القيادة الإدارية، سنعالج في هذه النقطة نتائج استجابات أفرد العينة في المؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات –بوفال– بالبرواقيةلعبارات محورالثقافة التنظيمية، و بعد تفريغ معطيات الإستبيان في برنامج SPSS،كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

أولا:بعد ثقافة العمل الجماعي.

كانت نتائج استجابات افرد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقية لعبارات بعد ثقافة العمل الجماعي بعد تفريغ معطيات الإستبيان في برنامج SPSS ،كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (19)نتائج استجابات أفراد العينة لبعد ثقافة العمل الجماعي من محور الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارة بعد ثقافة العمل الجماعي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	رتبة العبارة
1	أتواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة	3,966	0,764	مرتفعة	6
2	أتحمل كامل المسؤولية عن العمل الشخصي	4,033	0,764	مرتفعة	3
3	علاقتي مع زملائي في العمل قوية	4,133	0,507	مرتفعة	1
4	أتعامل بروح الفريق وأساهم في الإنسجام بين الأعضاء	4,033	0,764	مرتفعة	3
5	أساهم في تخفيض الصراع من خلال العمل في فريق واحد	4,033	0,808	مرتفعة	3
6	أحترم الأفكار الجديدة لزملائي وأساهم في تفعيلها	4,100	0,607	مرتفعة	2
إستجابات أفراد العينة لبعد العمل الجاعي		4,050	0,489	مرتفعة	

المصدر:مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 4.050 بأهمية نسبية مرتفعة وبإنحراف معياري إجمالي قدر ب 0.489 ،وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقية ورؤيتهم لثقافة العمل الجماعي عالية أي وجود تباين عالي في إجابات أفراد عينة الدراسة و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.966 /4.133) والفئة التي تشير أن الإتجاه عالي أي أن ممارسة العمل الجماعي في مؤسسة بوفال عالية وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

فإننا نلاحظ ان العمال في مؤسسة بوفال يعطون أهمية كبيرة للعمل الجماعي فهم يشجعون على العمل كفريق ويثمنون أداء الجماعة والعمل على التواصل بصورة جيدة وحسنة تعطي إنطباعا جيدا للمؤسسة وكذلك إحترام الأفكار الجديدة للزملاء والمساهمة في تفعيلها وخلق جو من المحبة من أجل تحقيض الصراع داخل العمل وتحقيق الإنسجام والتعاون.

ثانيا:بعد القواعد السلوكية.

كانت نتائج استجابات أفرد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقية لعبارات بعد القواعد السلوكية بعد تفريغ معطيات الإستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (20)نتائج استجابات أفراد العينة لبعد القواعد السلوكية من محور الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارة بعد القواعد السلوكية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	رتبة العبارة
1	أقدر وأحترم زملائي الأكثر خبرة مني	4,400	0,621	مرتفعة	1
2	مستعد دوما لقبول التغيير وأتفاعل معه إيجابيا	4,066	0,520	مرتفعة	2

3	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم قادتي	3,800	0,550	مرتفعة	4
4	أولي أهمية لإستمرار أوقات العمل	3,933	0,944	مرتفعة	3
إستجابات أفرد العينة لبعد القواعد السلوكية		4,050	0,427	مرتفعة	

المصدر:مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 4.050 بأهمية نسبية مرتفعة و بإنحراف معياري إجمالي قدر ب 0.427 ،وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقيةعالية أي وجود تباين عالي في إجابات أفراد عينة الدراسة و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (4.400/3.800) والفئة التي تشير أن الإتجاه عالي أي أن ممارسة العمل الجماعي في مؤسسة بوفال عالية

وعليه يمكن القول أن العمال يقدرون ويحترمون زملائهم الأكثر خبرة منهم وهم مستعدون دوما لقبول التغيير والتفاعل معه بإيجابية وكذلك توافق قيمهم الشخصية مع قيم قائدهم وكذلك إعطائهم أولوية لإستمرار أوقات العمل.

ثالثا:بعد ثقافة التمكين: كانت نتائج استجابات أفرد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقية لعبارات بعد ثقافة التمكين بعد تفريغ معطيات الإستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(21)نتائج استجابات أفراد العينة لبعد ثقافة التمكين من محور الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	رتبة العبارة
	بعد ثقافة التمكين				

1	أمتلك صلاحيات في إتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسي	3,166	1,261	مرتفعة	4
2	مستعد دوما لبذل جهد إضافي لتحمل مسؤوليات إضافية	3,466	0,937	مرتفعة	3
3	أتعامل مع التقنيات والأساليب الجديدة بكفاءة عالية	4,033	0,556	مرتفعة	2
4	أشارك بفعالية في تحقيق نتائج المؤسسة	4,366	0,490	مرتفعة	1
إستجابات أفرد العينة لبعد ثقافة التمكين		3,758	0.610	مرتفعة	

المصدر:مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.758بأهمية نسبية مرتفعة وبإنحراف معياري إجمالي قدر ب 0.610 ،وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقيةعالية أي وجود تباين عالي في إجابات أفراد عينة الدراسة و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (4.366/3.166) والفئة التي تشير أن الإتجاه عالي أي أن ممارسة العمل الجماعي في مؤسسة بوفال عالية وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

- ✓ تحصلت العبارات رقم(3)،(4) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.033) ،(4.366) وانحراف معياري قدره (0.556) ،(0.490) على الترتيب ومنه فإن العبارات في إتجاه قوي و عليه يمكن القول أن العمال في مؤسسة بوفال يتعاملون مع التقنيات والأساليب الجديدة بكفاءة وفعالية ويشاركون بفعالية في تحقيق نتائج المؤسسة.

- ✓ تحصلت العبارات رقم (1) ،(2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.166) ،(3.466) و إنحراف معياري قدره (1.261) ،(0.937)على الترتيب ومنه فإن العبارات في إتجاه قوي وعليه يمكن القول أن العمال يمتلكون صلاحيات في إتخاذ القرار إذا لزم الأمر دون اللجوء إلى القائد وأيضا هم مستعدون لبذل جهد إضافي لتحمل مسؤوليات إضافية.

رابعا:القيم القيادية.

كانت نتائج استجابات أفرد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقية لعبارات بعد القيم القيادية التمكين بعد تفريغ معطيات الإستبيان في برنامج SPSS ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (22) نتائج استجابات أفراد العينة لبعد ثقافة القيم القيادية من محور الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة بعد القيم القيادية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة	رتبة العبارة
1	يسمح لي المسؤول المباشر المشاركة في اتخاذ القرارات	3,333	1,212	مرتفعة	1
2	يهتم المسؤول المباشر بمنح الكفاءات المادية والمعنوية عند كل إنجاز يحققه	2,833	1,116	منخفضة	2
3	يجسد المسؤول المباشر مبدأ تفويض السلطة	2,566	1,135	منخفضة	3
إستجابات أفراد العينة لبعد ثقافة القيم القيادية		2,911	0,816	منخفضة	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 2.911بأهمية نسبية منخفضة وبإنحراف معياري إجمالي قدر ب 0.816 ،وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مؤسسة بوفال بالبرواقية ضعيفة أي وجود تباين ضعيف في إجابات أفراد عينة الدراسة و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.333/2.566) والفئة التي تشير أن الإتجاه ضعيف أي أن ممارسة العمل الجماعي في مؤسسة بوفال ضعيفة وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

- ✓ تحصلت العبارات رقم(1) على متوسط حسابي قدره (3.333) وانحراف معياري قدره (1.212) ومنه فإن العبارات في إتجاه قوي و عليه يمكن القول أن القائد يسمح للعمال بمشاركته في إتخاذ القرارات.
- ✓ تحصلت العبارات رقم (1) ،(2) متوسط حسابي قدره (2.833) ،(2.566) و إنحراف معياري قدره (1.116) ،(1.165) على الترتيب ومنه فإن العبارات في إتجاه ضعيف وعليه يمكن القول أن المدير لايمنح مكافئات المادية والمعنوية لكل إنجاز يحققه العامل ولا يجسد مبدأ تفويض السلطة

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.

بعد الإنتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية، وكذا معرفة درجة مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ، تم استخدام كل من معامل سبيرمان للإرتباط، اختبار(ف)أو تحليل

التباين الأحادي ANOVA،وإختبار (ت) للعينات المستقلة ، لإختبار الفرضيات، وكذا معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

من اجل اختبار الفرضيات سنستخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي قدمناه على شكل التالي:

من أجل إختبار الفرضيات نستخدم نموذج إ ح خ م:

نموذج الإنحدار المتعدد الذي قدمناه بالشكل التالي:

$$y = ax_1 + bx_2 + cx_3 + k$$

بحيث أن:

Y: الثقافة التنظيمية

X_1: بعد الإشراف

X_2: بعد بناء فريق العمل

X_3 : بعد التحفيز

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي:

H_0:لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الإشراف على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α=5%) داخل مؤسسة بوفال بالبرواقية.

H_1: يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الإشراف على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α=5%)

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الإنحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(23):جدول الإنحدار البسيط

البعد الأول					
الإشراف	الارتباط R	معامل R^2	معامل B الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
	0,236[a]	0,056	**0.1**	1,647	0,418
البعد الثاني					
بناء فريق عمل	الارتباط R	معامل R^2	معامل B الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
	0,226[a]	0,051	**-0.061**	1,501	**0**,575
البعد الثالث					
التحفيز	الارتباط R	معامل R^2	معامل B الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
	0,680[a]	0,463	**0.344**	24,099	**0.000**

من خلال الجدول يمكن كتابة المعادلة كالتالي:

$$Y = 2.563 + 0.1x_1 - 0.061x_2 + 0.344x_3 + K$$

من خلال فحص جدول قيم النموذج نلاحظ أن (معامل الإنحدار لبعد الإشراف B=0.1) فالعلاقة بين بعد الإشراف والثقافة التنظيمية علاقة طردية مايعني أنه كلما زاد بعد الإشراف زادت الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك عائد إلى العلاقة الجيدة التي تربط بين القائد والعمال،في حين أنقيمة الإرتباط بلغت R=0.236 أي 23.6% وهذا يعني أن قوة العلاقة بين بعد الإشراف والثقافة التنظيمية ضعيفة ،وبلغ معدل التحديد R^2=0.056 أي 5.6% من المتغيرات في الثقافة التنظيمية ناتج عن بعد الإشراف وهي قيمة ضعيفة جدا .

قاعدة الإختبار:

$$\begin{cases} Sig < 0.05 \\ H0 = refeser \\ H1 = accepter \end{cases}$$

إختبار هذه الفرضية يقودنا لفحص معنوية المعلمة B_1 فالنتائج تشير أن:

Sig=0.418>0.05

وبناء على ماتقدم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لايوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الإشراف على تنمية الثقافة التنظيمية

ثانيا: الفرضية الثانية.

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي:

H_0:لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد بناء فريق العمل على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α=5%) داخل مؤسسة بوفال بالبرواقية.

H_1: يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد بناء فريق العمل على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α=5%)

من خلال فحص جدول قيم النموذج نلاحظ أن (معامل بعد بناء فريق العمل=0.061-)فالعلاقة بين بعد ابناء فريق العمل والثقافة التنظيمية عكسية طردية مايعني أنه كلما زاد بعد بناء فريق العمل زادت الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ،في حين أنقيمة الإرتباط بلغت R=0.226 أي 22.6% وهذا يعني أن قوة العلاقة بين بعد بناء فريق عمل والثقافة التنظيمية ضعيفة ،وبلغ معدل التحديد R^2=0.051 أي 5.1% من المتغيرات في الثقافة التنظيمية ناتج عن بعد بناء فريق عمل وهي قيمة ضعيفة جدا.

إختبار هذه الفرضية يقودنا لفحص معنوية المعلمة B_2 فالنتائج تشير أن:

Sig=0.575 >0.05

وبناء على ماتقدم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لايوجد تأثير دال إحصائيا لبعد بناء فريق العمل على تنمية الثقافة التنظيمية .

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي:

H_0:لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α=5%) داخل مؤسسة بوفال بالبرواقية.

H_1: يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز على الثقافة التنظيمية عند مستوى (α=5%)

من خلال فحص جدول قيم النموذج نلاحظ أن (معامل بعد بناء فريق العمل=0.344)فالعلاقة بين بعد التحفيز والثقافة التنظيمية علاقة طردية مايعني أنه كلما زاد تحفيز العاملين زادت الثقافة التنظيمية داخل

المؤسسة،في حين أنقيمة الإرتباط بلغت $R=0.680$ أي 68% وهذا يعني أن قوة العلاقة بين بعد التحفيز والثقافة التنظيمية جيدة،وبلغ معدل التحديد $R^2=0.463$ أي 46.3% من المتغيرات في الثقافة التنظيمية ناتج عن بعد بناء فريق عمل وهي متوسطة.

إختبار هذه الفرضية يقودنا لفحص معنوية المعلمةB_3فالنتائج تشير أن

$$Sig=0<0.05$$

وبناء على ماتقدم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز على تنمية الثقافةالتنظيمية.

تحليل:

- نلاحظ أن بعد الإشراف(x_1) يؤثر بالإيجاب على الثقافة التنظيمية (Y)وهناك علاقة طردية بينهما وذلك عائد إلى العلاقة الجيدة التي تربط بين القائد والعمال .
- أما بالنسبة لبعد بناء فريق العمل (x_2) تؤثر بالسلب على الثقافة التنظيمية(Y) والعلاقة بينهما عكسية ونظن أن العمال لهم نزعة في العمل الجماعي.
- وبالنسبة لبعد التحفيز(x_3) فانها تؤثر بالإيجاب على الثقافة التنظيمية (Y) أي هناك علاقة طردية بينهما وهذا يدل على أن العمال يحصلون على تحفيزات.

خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي استخدمناها في الدراسة وعرض لأهم الأدوات المنهجية المعتمدة في جمع وتحليل البيانات، بالإضافة إلى تحديد ميدان الدراسة .

وقد شكلت هذه الخطوات المنهجية المتبعة سندا منهجيا ساعدنا على معالجة البيانات الميدانية وتقديم معطيات وبيانات متنوعة، وتسهل الوصول إلى الفصل الأخير من الدراسة والذي يشمل تحليل وتفسير البيانات والنتائج المتوصل إليها

وبالتالي فهذه التقنيات تمثل رابطا منهجيا يوفر للباحث المعالجة الميدانية لبيانات الدراسة واستخلاص النتائج.

الخاتمة

يتضح لنا من هذه الدراسة أن للقيادة دورا هاما في الإدارة ،يبرز من خلال مسؤولياتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ،وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

والقيادة الإدارية بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون الأخرى ،ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري ،كما أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية

ولم يكن من الممكن هذه الدراسة ان تحقق هدفها إلا إذا أحاطت بالجهود السابقة في هذا الصدد، وأفادت من تصوراتها وتحليلاتها وتفسيراتها ونتائجها ،فتبدأ من حيث انتهت هذه الجهود لتضيف إليها من النتائج ما يتعلق بموقف جديد- زمانا ومكانا- وما قد يدعمها أو يخالفها مما يساهم في عملية الحفاظ على الاستمرار في البحث العلمي ،ويلقى الضوء على الأهمية النظرية لهذه الدراسة.

ولهذا فقد ركزنا اهتمامنا على إبراز المفاهيم التي عرفتها الإدارات القديمة والتي استهدفت تطويرها مفهوم القيادة الإدارية .كما سعينا جاهدين إلى إبراز المفاهيم التي تبنتها المدارس السلوكية ،والتي تنظر للعنصر البشري على انه العامل الحاسم والفعال في الإدارة،محاولين طرحها كبديل للمفاهيم التي تبنتها المدارس الكلاسيكية ،والتي تنظر لمشكلات الإنتاج والكفاءة الإنتاجية على أنها مشكلات فنية وتكنولوجية بالدرجة الأولى ،وان وسيلة زيادة كفاءة القيادة ترتكز في تحسين أساليب ومعدات الإنتاج.

وفيما يتعلق بنظريات القيادة الإدارية فقد تبين لنا أن هذه النظريات كانت انعكاسا للمفاهيم الإدارية التي سادت في مراحل مختلفة من مراحل الفكر الإداري ،وأسهمت في توجيه نظريات الإدارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة من هذه المراحل .ولذلك ركزنا اهتمامها على دراسة وتحليل الافتراضات .ولقد تبين لنا من خلال هذا التحليل كيف أن الافتراضات التي قامت عليها النظرة السلبية للإدارة ،قد وجهت

الأنظار إلى أن الأفراد العاملين في الإدارة محتاجون إلى إشراف حازم ورقابة شديدة ،ومن هنا تتأتى ضرورة إتباع القادة لأسلوب القيادة معين لأنه يمكن القائد من ممارسة مهامه وتحقيق أهداف الإدارة وكيف أن الافتراضات ،التي قامت عليها النظرة الحديثة للإدارة قد وجهت الأنظار إلى ضرورة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد مرؤوسيهم على إتباع حاجاتهم المادية والمعنوية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة والعمل على تنميتهم وتطويرهم ،ومن هنا تأتي ضرورة إتباع القادة لأسلوب القيادة الديمقراطية باعتبار الأسلوب الذي يتلازم مع هذه النظريات.

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات ،والتي يحاول من خلاله في تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات ،وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في الثقافة التنظيمية البيئة الداخلية والخارجية ،حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطويرها وتنميتها وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها.

لقد توصلنا في دراستنا من خلال الفصل الثاني إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر على مختلف الاعتقادات والذهنيات وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعة وهذه المعايير تميز منظمة على أخرى وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعة ولكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجديدة والمتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية)

فالثقافة التنظيمية لا تنشا عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة وحتى لو لم يحملوها فهي تلقنها له تلقينا من خلال التنشئة والتطبيع وأيضا

الطقوس .وتوصلنا أيضا ومن خلال عدة مراجع إلى إتباع أي ثقافة لا يمكن عشوائيا بل يكون حسب الأهداف المراد تحقيقها .

وكذا يمكن القول أن الثقافة المنظمة لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية وأيضا تحقيق الجودة الشاملة فهي يمكن أن يكون أداة بناء أو هدم وهي شخصية المنظمة التي تعطيها القوة والصلابة في مواجهة المنافسين ، وتحقيق السبق مما تحتويه من مكونات المتمثلة في القيم والأعراف والمعتقات والاتجاهات.

لقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع **"دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية"**إلى أن الدولة شرعت في تطبيق التنمية الشاملة واحتلت الصناعة فيها مكان الصدارة مستعينة في ذلك على التركيبة الضعيفة ،واستزاد التكنولوجيا حينها لم يكن المجتمع الجزائري في مستوى اجتماعي وتقني يمكنه من مواجهة سيرورة التصنيع.

من خلال ما سبق فقد حاولنا واستخلصنا أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من هلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من اجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

النتائج:

- **بالنسبة لواقع القيادة في مؤسسة بوفال :**

  - القادة على مستوى المؤسسة محل الدراسة لهم نزعة قوية اتجاه قبول الإعتذارات التي يقدمها مرؤوسيهم وهذا مؤشر على قدرتهم العالية في الإستماع لإنشغالات عمالهم ،إهتمام المدير بالمورد البشري من خلال تحديث برامج التدريب ،مراعاة القائد لنظرة عماله اتجاه تصرفاته وسلوكياته اتجاههم ،عدم إعتماد القائد لأسلوب الأمر والنهي في تعامله معهم

- القادة على مستوى المؤسسة محل الدراسة يدركون أهمية بناء فريق العمل ويثمنون أداء الجماعة ويعمل القادة على غرس ثقافة العمل الجماعي في أذهان العاملين ،إعطاء القائد أهمية كبيرة للجانب الإنساني للعامل من خلال تقسيم الأعمال من مهام كبيرة إلى مهام صغيرة في كل مناسبة وكذا عدم تفريقة لعامل عن عامل آخر ،تشجيع العمال على الإلتقاء باستمرار خارج نطاق العمل من أجل مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم في العمل ،إشراك العمال في اتخاذ القرارات وفتح مجال المناقشة فيما يخص أهداف المؤسسة
- العمال على مستوى المؤسسة محل الدراسة راضون ومرتاحون للعلاقة التي بينهم وبين المدير وأن المدير عادل في تعاملهم معهم ،وشعور العمال بالطمأنينة داخل المؤسسة ،بينما الظروف المحيطة بالعمل غير ملائمة لممارسة نشاطهم ولايحصلون بكل سهولة على مايحتاجونه لأداء عملهم ،عدم مناسبة أجرهم مع العمل الذي يقومون به بالإضافة إلى عدم حصولهم على علاواة وتعويضات مخاطر العمل .

بالنسبة لواقع الثقافة التنظيمية:

- القادة في المؤسسة محل الدراسة رؤيتهم عالية لثقافة العمل الجماعي من خلال العمل على تقوية علاقة العمال داخل المنظمة والتعامل بروح الفريق ،المساهمة في تخفيض الصراع وذلك عن طريق العمل في فريق واحد وتحقيق الإنسجام بين الأعضاء وخلق روح المحبة بينهم ،إحترام الأفكار الجديدة للعمال والمساهمة في تفعيلها وتطبيقها .
- العمال في المؤسسة محل الدراسة يقدرون ويحترمون زملائهم الأكثر خبرة منهم ،ومستعدون دائما لقبول التغيير والتفاعل معه بإيجابية ،توافق القيم الشخصية للعاملين مع قيم الفادة بالإضافة لإعطائهم أهمية لإستمرار أوقات العمل.

- العمال في المؤسسة محل الدراسة يتعاملون مع التقنيات والأساليب الجديدة بكفاءة وفعالية ويشاركون بفعالية في تحقيق نتائج المؤسسة ،حيث أن العمال يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرارات في بعض المواقف دون اللجوء إلى القائد في حال لزم الأمر ذلك ،واستعدادهم الدائم لبذل جهد إضافي لتحمل مسؤوليات إضافية .
- القائد في المؤسسة محل الدراسة يسمح للعمال بمشاركته في اتخاذ القرارات بينما لايجسد مبدأ تفويض السلطة لهم بشكل مطلق، وغياب مكافئات مادية أو معنوية مرتبط بالانجاز الذي يحققة العامل .

بالنسبة للعلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

- لايوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الإشراف على تنمية الثقافة التنظيمية
- لايوجد تأثير دال إحصائيا لبعد بناء فريق العمل على تنمية الثقافة التنظيمية .

الملاحظ أن القادة وعلى الرغم من امتلاكهم لقدرة الاشراف على الأعمال، وقدرتهم على بناء فرق العمل، الا أن هذه القدرات لا تساهم في بناء وتنمية الثقافة التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مثلما بينت نتائج اختبار الفرضيتين . ونظن في مثل هذه الحالة أن الثقافة التنظيمية ربما تكون مرتبطة بعوامل أخرى مثل: الثقافة الوطنية، الثقافة الفرعية و القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة. تساهم هذه العوامل في تنمية الثقافة التنظيمة

- يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز على تنمية الثقافةالتنظيمية.

وبالفعل، القادة في مؤسسة بوفال من خلال قدرتهم ومهاراتهم في تحفيز مرؤوسيهم يساهمون من خلال هذه الالية في ترسيخ القيم التنظيمية الكفيلة بتنمية الثقافة التنظيمية، والتي تتجسد في نزعة العاملين في العمل ضمن فرق العمل، ما يدل أن قيم العمل الجماعي منتشرة في المؤسسة ، ليس بالمستوى المطلوبة ولكنها مقبولة.

الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة توعية المسؤوليين على مستوى المؤسسة والذين لهم صفة القائد بأهمية دورهم في تنمية الثقافة التنظيمية ودور هذه الأخير في تعزيز الاداء للمؤسسة من خلال دورات التكوين التي تقدمها المراكز والمستشاريين المتخصصيين في القيادة.
- ضرورة الاهتمام برأس المال البشري من خلال تكوينه وتدريبه وغرس فيه القيم التنظيمية التي تنمي ثقافة الأداء وثقافة الانجاز، ويكون للقائد دور في تحقيق ذلك
- تشجيع القادة على ترسيخ قيم الإبداع بين العاملين كأحد مكونات الثقافة التنظيمية التي لها دور كبير في تنمية مهارات العاملين ، وفي التعامل مع الأفكار الابداعية التي يقدمها مرؤوسيهم من باب التشجيع والتحفيز، خصوصا التحفيز المعنوي.
- ضرورة اهتمام المسؤوليين الذين لهم صفة القيادة بتكوين فرق العمل، والاهتمام بقيادة هذه الفرق تماشيا ومتطلبات الأداء الجماعي.
- القيادة الإدارية أمر حتمي ولا مفر منه،لذا يجب على المؤسسات إدارته بشكل فعال لتقليل من أثاره السلبية
- تعزيز ممارسة نمط القيادة الإدارية بكل جوانبه
- يجب على القائد أو الرئيس أن يكون مصدر إلهام وتفاعل بين كل الموظفين من خلال تكريس المزيد من القيم التنظيمية
- فتح باب المجال للمناقشة وطرح أفكار واقتراحات الموظفين فيما يخص وضع أهداف المنظمة

أفاق الدراسة :

ونظرا لأهمية موضوع بحثنا فانه يبقى باب الدراسة هذا الموضوع مفتوح على من أراد البحث فيه أكثر،وعليه يمكن طرح المواضيع التالية وكأفاق الدراسة موضوعات بحوث مستقبلية :

- القيادة الإدارية ودورها في تمكين العاملين
- دور القيادة الإدارية في التقليل من مستويات ضغوط العمل
- الثقافة التنظيمية وبناء الذاكرة التنظيمية وأثرهما
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المستدام

قائمة المراجع :

المذكرات :

*أحمد عواد عابر العنزي "أثر الأنماط القيادية على إتحاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي" ،دراسة نطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية ،رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة أعمال ،كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ،السنة الجامعية 2014

*إيمان متعب بن عيسى أطروحة دكتورا بعنوان "أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتهما بأنماط سلوك القيادة الأكادميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن ، ،جامعة اليرموك ،كلية التربية ،قسم الإدارة وأصول التربية ،الفصل الأول ، السنة الجامعية 2018 ،

*بختي أمال " القيادة الإدارية والإتصال في المؤسسة ،دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ،تخصص إدارة أعمال للموارد البشرية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ،الملحقة الجامعية 2016/2015

*براهيم بلهواري ياسمينة،آمعزوز رابح "دور القياد الإدارية في الإبداع الوظيفي ،دراسة حالة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،تخصص إدارة أعمال ،السنة الجامعية 2021/2020 ،

*بن خليفة أحمد"دور القيادة بالقيم في تعزيز الإلتزام التنظيمي،دراسة حالة لشركة عجائن السرسو،مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي،تخصص إدارة أعمال،جامعة غرداية، السنة الجامعية 2021/2020،

*توفيق درويش"فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء"،دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع "تنظيم وعمل"،جامعة الجزائر ،السنة الجامعية 2007/2006،

*دوح التجاني"سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"،دراسة حالة جامعة غرداية،أطروحة دكتورا طور ثالث في العلوم الإقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير المنظمات جامعة غرداية،السنة الجامعية 2020/2019،

*زنود يونس،العافر محمد،"أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي"،دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال المؤسسات ،جامعة بومرداس،السنة الجامعية 2017/2016

*زين الدين مصمودي ،أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداعالإداري في المنظمات المحلية –دراسة حالة منظمة تويوتا اليابانية –مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية –بسكرة –مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر 26 فيفري 2015

*سويسي احمد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة ،دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالاغواط ،نذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع –تنظيم وعمل –جامعة الجلفة2018

*شهير عدلان ،لحلو طبوش "أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين" ،دراسة ميدانية ببلدية وجانة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ،السنة الجامعية 2021/2020 ،

*شيباني سميحة،عيش سامية ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع –جامعة جيجل-2017

*صياحي الأخضر"دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية،دراسة حالة مجمع برج بوعريريج،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير،تخصص علوم التسيير،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،السنة الجامعية 2019/2018،

*عبد الله خضر العثمان "أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن ،قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتورا الفلسفة في إدارة كلية الأعمال ،جامعة عمان العربية ، كانون الثاني 2013

*عوابد مراد ،موسى خالد أمين ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ،دراسة حالة الصندوق الوطني للبطالة –تيارت- مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر2018

*محمد فتحي عبد الجواد فرج الله "القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد عليه الصلاة والسلام نموذجا"،دراسة إستنباطية موضوعية،ماجستير في التفسير وعلوم القرآن ،كلية العلوم الإسلامية ،جامعة المدينة العالمية السنة الجامعية 1438هـ

*نوي عمار"دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعوي"،دراسة حالة لجمعيات بولاية برج بوعريريج، مذكر لنيل شهادة ماجستير في تنمي الموارد البشرية،جامعة منتوري قسنطينة،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية،قسم علم الإجتماع،السنة الجامعية 2010/2009،

*وليد مرابط ،دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنشآت الرياضية ،دراسة ميدانية لعمال مركب المتعدد الرياضات منشآت العالية –بسكرة –مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات اليدنية والرياضية2012

*أحمد دروم "أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية " ،دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية ،الجزائرية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا العلوم في إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر(3) ،السنة الجامعية 2016/2015 ،

*أمينة شقرة"دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية،مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،جامعة يحي فارس بالمدية،السنة الجامعية 2020/2019،

*بلخير حسيبة،بوريشة لامية"دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر"،دراسة حالة مديرية الإدارة والمالية لبلدية تيزي وزو2020/2006،مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة مولود معمري تيزي وزو،السنة الجامعية 2020،

*بن يعقوب صارة ،بحار آسيا "القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمة" ،دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ،السنة الجامعية 2020/2019 ،

*بوخرص منال ،الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية،دراسة ميدانية بالمدرسة الجهوية للفنون الجميلة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ميدان الفنون تخصص إدارة أعمال فنية وثقافية 2021/2020

*بوعبد الله خديجة ،دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة تكرير السكر ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي –مستغانم-2014

*بولحفان فتيحة ،شبوتي مريم "القيادة والرضا الوظيفي" ،دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح -الطاهير- قسم علم إجتماع ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ،السنة الجامعية 2018/2017 ،

*حافظ عبد الكريم غزالي"أثر القيادة التحويلية عل فاعلية عملية إتخاذ القرارفي شركات التأمين الأردنية جامعة الشرق الأوسط،رسالة ماجستير قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال،السنة الجامعية 2012،

*حرش أرقية ،صالحي فتيحة "أثر القيادة الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي ،دراسة حالة كلية الرياضيات وعلوم المادة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،الطور الثاني في ميدان علوم إقتصادية ،فرع علوم تسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،السنة الجامعية 2020/2019

*حكيم إعراب"دور القيادة المباشرة في رضا العمال"درسة حالة مركبا لمنسوجات باتنة،جامعة منتوري بقسنطينة،السنة الجامعية 2008/2007،

*رجب عيد الرحمان ،دور الثقافة التنظيمية في تحديد استراتيجيات المنظمات الدولية اتجاه حقوق الإنسان – دراسة ميدانية بالبنك الدولي نموذجا –مذكرة تخرج استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في الميدان الحقوق والعلوم السياسية – ورقلة 2014

*ريمة خلوطة"دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع"،دراسة مقارنة بين بعض مؤسسات إنتاج الخزف بولاية سطيف،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم،في العلوم الإقتصادية،جامعة سطيف-1-،السنة الجامعية 2015/2014

*زاكي حميدة "دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة "،دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية سويداني بوجمعة قالمة ،أقسام العلوم الإجتماعية ،مذكرة تخرج مقدمة لاسنكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية ،تخصص تنظيم عمل ،جامعة 8 ماي1945 قالمة ،السنة الجامعية 2019/2018

*زواتيني عبد العزيز "إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري" ،دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر ،كلية العلوم الإجنماعيةوالإنسانية ،قسم علوم إجتماع ،السنة الجامعية 2015/2014 ،

*سايغي سفيان "دور القيادة الإدارية في تحسين علاقات العمل داخل الإدارة العامة الجزائرية ولاية ورقلة نموذجا" ،مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر،شعبة علوم سياسية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،السنة الجامعية 2014/2013

*سميرة صالحي"أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية والإنتاجية للمرؤوسين،دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية،فرع تنظيم الموارد البشرية،جامعة الحاج لخضر باتنة،السنة الجامعية2008/2007،

*شروق أحمد سالم أبو الغنم "أثر القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال" ، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،السنة الجامعية حزيران 2013 ،

*صيفي نعيمة،محداد فطيمة"دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين"،دراسة حالة متوسطة الشيخ الإبراهيمي،مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،االسنة الجامعية 2017/2016

*ظافر مريم ،بومجيرك أحلام "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"،دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح –الطاهير ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع ،السنة الجامعية 2019/2018

*عايش مريم"دور القيادة الإدارية في إدارة التغير التنظيمي"،دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي ،مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال مؤسسة ،جامعة أم البواقي ،السنة الجامعية 2016/2015

*عين الزرقة سوراية،خروفاش فاطمة"دور القيادة في تفعيل الإدارة بالمشاركة في المؤسسات العمومية الجزائرية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة مولود معمري تيزي وزو،السنة الجامعية2020

*فاتن باشا"إتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الإجتماعية للمنظمات"،دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة،أطروحة مفقدمة لنيل شهادة دكتورا في العلوم الإقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة،السنة الجامعية 2017/2016.

*فاطمة وصيف لبيهي "أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ،دراسة حالة مطاحن الخادم ورقلة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، علوم إقتصادية والتسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،السنة الجامعية 2016/2015 ،

*فاطنة قهيري"أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفي من خلال توسيط العدالة التنظيمية"،دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا الطور الثالث،شعبة علوم تسيير ،تخصص إدارة منظمات،جامعة عاشور الجلفة،السنة الجامعية 2019/2018،

*فليون مراد"دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين،دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،فرع تسيير منظمات،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر بسكرة،السنة الجامعية 2016/2015،

*قرين علي "التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق " ،أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة دكتورا ،تخصص علوم إقتصادية ،جامعة سطيف-1-،السنة الجامعية 2014/2013

*مروى شاوش"أثر الأنماط القيادية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،السنة الجامعية 2021/2020 ،

*مقران كريمة"القيادة الإدارية للمرأة وإنعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة"،دراسة ميدانية بمتوسطة حليمي رشيد،مذكرة ماستر، ميدان العلوم الإجتماعية،فرع علم الإجتماع"عمل وتنظيم"،جامعة محمد خيضر بسكرة،السنة الجامعية 2019/2018،

*ناصر محمد إبراهيم مجممي"أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية،لإستكمال متطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس،كلية التربية قسم علم النفس جامعة الملك سعود عمادة الدراسات العليا،السنة الجامعية 1434هـ

*نور الدين بوراس"دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين،دراسة حالة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة،السنة الجامعية 2014/2013،

*هبال عبد المالك"دور القيادة الإدارية في نجاح التغير التنظيمي دراسة حالة ميدانية عن تطبيق نظام LMD"،في جامعات من الشرق الجزائري،جامعة فرحات عباس،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا العلوم في الغلوم الإقتصادية،جامعة سطيف،السنة الجامعية 2016/2015،

*وهيبة زواني ،عقيلة نزلي "الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين " ،دراسة حالة مؤسسة إتصال الجزائر بمديرية ورقلة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، السنة الجامعية 2013/2012

*يسبع ضاوية"أثر الأنماط القيادية في تحسين جودة الخدمات الصحية في ظل مدخل إدارة التغيير،دراسة تطبيقية على المؤسسات الإستشفائية لولاية المدية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا العلوم في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال وتسويق،جامعة يحي فارس بالمدية،السنة الجامعية 2021/2020،

كتب :

*الأستاذ صلاح هادي الحسيني ،الدكتورة إعتصام الشكرجي "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا"،عمان مركز الكتاب الأكاديمي 2014،رقم الطبعة الأولى 2015

*حريم حسن،السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان 2004

*متولي السيد المتولي،السلوك التنظيمي :المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ،مكتبة عين الشمس ،القاهرة مصر 2006

*محمد حسن حمادات ،قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس

*جرينبرج،جبر الدباغون ،روبرت،إدارة السلوك في المنظمات ،ترجمة رفاعي دار المريخ للنشر 2006

*عايدة سيد خطاب ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجانب الثقافي بشركات المخاطر ،مكتبة عين الشمس،القاهرة مصر 2001.

*محمد بن فوزي الغامدي الإدارة بالقيم"1441هـ2020م الطبعة الأولى،فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،رقم الإيداع 1441/8444 ردمك2-03687-603-978https://maktabah.net

دراسات:

*احمد الكردي ،علم الإدارة والسلوك الإداري موسوعة الإسلام والتنمية على الفيس بوك والمدونة احمد السيد الكردى على بلوجر

*احمد الكردي موسوعة الإسلام والتنمية على الفيس بوك ومدونة احمد الكردي على البلوجر ،نشر 23سبتمبر AHMED KORDY2014

*المؤلف حسين حريم المساق:مباديء الإدارة،المرجع مباديء الإدارة الحديثة، ،الفصل السابع القيادة،جامعة البترا عمان،دار الحامد،الدكتورا إبتسام الضمور،سنة 2010،

*بن عودة مصطفى ،إدارة الموارد البشرية "إعداد دكتورة " الثقافة التنظيمية موجهة لطلبة السنوات الثانية ماستر 2021/2020

*دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية –دراسة حالة المؤسسة باتيميتال –2020

*نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري والمعاصر والفكر الإسلامي ،دراسة مقارنة ،جامعة البلقاء التطبيقية ،كلية الحصن الجامعية

*د/ رباب محروس عبد الحميد،مفهوم الثقافة التنظيمية ،مراجعة تطبيقية –كلية دراسات العليا للبحوث احصائية – جامعة القاهرة –مصر-2014

*د/حسين محاضرة حول نظريات القيادة الإدارية للفصل الدراسي الثاني 1438هـ قام بجمعة وتنسيقه ميرا أم وسام فاطمة

*عبد الرحيم بوخلخال "القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات،جامعة قاصدي مرباح بورقلة

*منجي مخلوف الفصل الثاني:التحليل السيولوجي لممارسة القيادة الإدارية داخل المؤسسة،جامعة المسيلة،السنة الجامعية 2016

مواقع الكترونية :

*إعداد أشرف حامد محمد المعاني أنماط القيادة السائدة في بنك الإستثمار العربي الأردني،،بلدية معان الكبرى،العدد44 تاريخ الإصدار:02حيزران2022 Www.ajsp.net.

*الدكتور بطرس حلاق"القيادة الإدارية"،الجامعة الإفتراضية السورية،السنة 2020.

*قصري زبيدة ،الفصل الثاني "عناصر القيادة الإدارية ووظائفها " جامعة المسيلة (3) ،السنة الجامعية 2014 .https://despace .univ –msila .dz

*القيادة الإدارية .https ;//biala.50webs.com

*النظرية التفاعلية في القيادة،رائد الأعمال العربيhttps://the-arabic entrepreneur.com في 2021/05/15.

*سعد العيشي"لبيئة الخارجية وأثرها على العمل القيادي داخل المؤسسة الإبتدائية"،العمل القيادي https://dspase.univ.djelfa.dz.

*محاضرة(5) النظريات الموقفية https ://cte.univ-stif2.dz في2022/06/22

https://pedia.svuonline.orj.

مجلات:

*اشرف حامد محمد المعاني ،'أنماط القيادة السائدة في بنك الاستثمار العربي الأردني' مجلة AJSP تاريخ الإصدار 2حزيران 2022.

*الدكتور بن عبد الرحمان الطاهر"القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية –مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة قسنطينة2،عبد الحميد المهري –مجلة أبحاث نفسية وتربوية المجلد 12،العدد 1ديسمبر 2017.

*الدكتور زياد حمد القطارنة"أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة"،شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان -الأردن -1438هـ.

*حسين مريم رشاد الساعد،الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني)المجلة العربية الأردنية في إدارة الأعمال مجلد2 عدد 2006.

*د/منى حيدر عبد الجبار الطائي ، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة ،مدارس الخدمة الاجتماعية كلية 'البنات'جامعة بغداد –العراث–المجلة العربية للادارة ج7ج3سبتمبر'ايلول 2017.

*عاشوري إبتسام ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية "القيادة والتطوير وتنمية المؤسسات" ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،السنة الجامعية 2019.

*ماجد عبد المهدي،مجلة إدارة المنظمات منظور كلي،دار المسيرة للنشر والتوزيع الاردن.2013

*أ/فؤاد حمودي عطار،مجلة الإدارة والإقتصاد–العدد34المجلد9–حزيران 2020"دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة (بحث إستطلاعي لأراء موظفي جامعة وارث الأنبياء عليه السلام/العتبةالحسينية المقدسة)كلية الإدار والإقتصاد،جامعة كرياء،الباحث/رائد حميد ناصر الراشدي Raydeee77@gmail.com.

*د/محمد لمين حساب"تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الأغواط،مخبر دراسات التنمية الإقتصادية مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال،المجلد 04 العدد 01 في 2021/06/06 الموقع m.hassab@lagh-univ.dz.

*م/علاء دهام"أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب،دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا،كلية الإدارة والإقتصاد،قسم الإدارة العامة،جامعة بغداد،مجلة دنانير/العددالخامس.

مراجع بلغة الفرنسية :

*Larry mallak, understanding and changing your organization's culture,Industrial Management ,march-april 2001

الملاحق

إستمارة قياس مدى تطبيق القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للمنظمات

جامعة يحي فارس -المدية -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم إدارة الأعمال

سيدي(تي) الفاضل(ة)

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يدرس الموضوع المرسوم ب :

"دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية" -دراسة حالة مؤسسة بوفال -

وهذه الدراسة تدخل في سياق بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال.

لذا نرجو تكرمكم بقراءة الاسئلة المطروحة عليكم والإجابة عليها بموضوعية ،علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي،وستكون دقة إجابتكم ومساهمتكم عونا لنا في التوصل إلى نتائج علمية موضوعية،لذا أمتن لإهتمامكم وصدق إختياركم للإجابة .

ولكم منا فائق عبارات الإحترام والتقدير

من إعداد الطالبة:

سعيداني سارة

الوجدي نسرين

تحت إشراف الأستاذ:

طلحة محمد

الرجاء وضع الإشارة Xأمام الإختيار المناسب

قسم البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى الدراسي: إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

السن: أقل من 30سنة ☐ من 30إلى50سنة ☐ من 50 فما فوق ☐

سنوات الخبرة:

أقل من 5سنوات ☐ من 5إلى 15سنة ☐

من15إلى25 ☐ أكثرمن25سنة ☐

المستوى الوظيفي : إطارات ☐ أعوان تحكم ☐ أعوان تنفيذ ☐

المحور الأول :فيما يلي مجموعة من عبارات محور القيادة الإدارية والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب.

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعار ض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	بعد الإشراف					
1	يقبل ويتفهم المدير أي إعتذار للتأخر والغياب					
2	يراعي مديري لقدرات العمال في توزيع الواجبات والمهام					
3	يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين					
4	لايعتمد رئيسي المباشر أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين					
5	يأخذ المدير بعين الإعتبار مصالحنا ومشاكلنا الشخصية					
6	يشاركنا المدير في مناقشة وتبادل الأراء حول العمل					
7	يهتم رئيسي المباشر بأرائنا حول سلوكياته وتصرفاته					

بعد بناء فريق العمل						
8	يشجع المدير فريق العمل على المشاركة في صنع القرارات					
9	يقسم رئيسي المباشر الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة في كل مناسبة					
10	نلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل باستمرار					
11	نتحد نحن الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكنا في العمل					
12	لا يفرق القائد في تعامله معنا كفريق عمل					
13	يوصي مديري على عمل الجماعة بهدف تحسين أداء العمل					
14	المهم بالنسبة لرئيسي هو بناء فريق عمل عالي الأداء					
15	كل الظروف المحيطة بالعمل من إضاءة وهدوء وتهوية ملائمة.....					
بعد التحفيز						
16	أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به					
17	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي					
18	أحصل على علاوة وتعويضات مخاطر العمل					
19	أنا راضي ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل					
20	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال					
21	أشعر بالأمان والطمأنينة داخل عملي					

المحور الثاني **:فيما يلي مجموعة من عبارات محور الثقافة التنظيمية والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب**

الرقم	العبارات	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول : ثقافة العمل الجماعي						
01	أتواصل مع آخرين لأداء العمل بصورة جيدة					
02	أتحمل كامل المسؤولية عن العمل الشخصي					
03	علاقتي مع زملائي في العمل قوية					
04	أتعامل بروح الفريق واساهم في انسجام بين الأعضاء					
05	أساهم في تخفيض الصراع من خلال العمل في فريق واحد					
06	احترم الأفكار الجديدة لزملائي واساهم في تفعيلها					

البعد الثاني : القواعد السلوكية						
07	اقدر واحترم زملائي الأكثر خبرة مني					
08	مستعد دوما لقبول التغيير وأتفاعل معه ايجابيا					
09	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم قادتي					
10	أولي أهمية لاستمرار أوقات العمل					
البعد الثالث: ثقافة التمكين11						
11	أمتلك صلاحيات في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسي					
12	مستعد دوما لبذل جهد إضافي لتحمل مسؤوليات إضافية					
13	أتعامل مع التقنيات والأساليب الجديدة بكفاءة عالية					
14	أشارك بفعالية في تحقيق نتائج المؤسسة					
البعد الرابع :القيم القيادية15						
15	يسمح لي المسؤول المباشر المشاركة في اتخاذ القرار					
16	يهتم المسؤول المباشر بمنح المكافآت المادية ومعنوية عند كل انجاز يحققه					
17	يجسد المسؤول المباشر مبدأ تصويب السلطة					

مخرجات spss

Statistiques

		sex	age	niveau d'instruction	experience	fouxion
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

sex

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	femme	10	33,3	33,3	33,3
	homme	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 30 ans	10	33,3	33,3	33,3
	30-50 ans	17	56,7	56,7	90,0
	plus de 50	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

niveau d'instruction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	primaire	2	6,7	6,7	6,7
	moyen	6	20,0	20,0	26,7
	lycien	12	40,0	40,0	66,7
	universitaire	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

experience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 5	8	26,7	26,7	26,7
	5-15	15	50,0	50,0	76,7
	15-25	3	10,0	10,0	86,7
	plus de 25	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

fonxion

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	agent axcutif	16	53,3	53,3	53,3
	agent de maitrise	3	10,0	10,0	63,3
	cadre	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X11	30	1,00	5,00	3,9333	,69149
X12	30	2,00	5,00	3,7333	,69149
X13	30	1,00	5,00	3,4000	1,10172
X14	30	1,00	5,00	3,5333	1,07425
X15	30	2,00	5,00	3,7333	,82768
X16	30	2,00	5,00	3,7667	,89763
X17	30	2,00	5,00	3,1667	,94989
X21	30	2,00	5,00	3,9333	,69149
X22	30	2,00	5,00	3,9000	,84486
X23	30	1,00	5,00	3,2000	1,18613
X24	30	2,00	5,00	3,8000	,84690
X25	30	2,00	5,00	4,0333	,85029
X26	30	2,00	5,00	4,1667	,74664
X27	30	2,00	5,00	3,9000	,92289
X31	30	1,00	5,00	2,2333	1,27802
X32	30	1,00	4,00	1,9667	1,06620
X33	30	1,00	4,00	2,0333	,92786
X34	30	1,00	5,00	2,5000	1,35824

X35	30	2,00	5,00	4,1667	,74664
X36	30	2,00	5,00	4,0000	,87099
X37	30	1,00	5,00	3,5333	1,25212
Y11	30	1,00	5,00	3,9667	,76489
Y12	30	2,00	5,00	4,0333	,76489
Y13	30	3,00	5,00	4,1333	,50742
Y14	30	2,00	5,00	4,0333	,76489
Y15	30	3,00	5,00	4,0333	,80872
Y16	30	2,00	5,00	4,1000	,60743
Y21	30	3,00	5,00	4,4000	,62146
Y22	30	2,00	5,00	4,0667	,52083
Y23	30	3,00	5,00	3,8000	,55086
Y24	30	1,00	5,00	3,9333	,94443
Y31	30	1,00	5,00	3,1667	1,26173
Y32	30	1,00	5,00	3,4667	,93710
Y33	30	3,00	5,00	4,0333	,55605
Y34	30	4,00	5,00	4,3667	,49013
Y41	30	1,00	5,00	3,3333	1,21296
Y42	30	1,00	5,00	2,8333	1,11675
Y43	30	1,00	5,00	2,5667	1,13512
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	2,43	4,43	3,6095	,49335
x2	30	2,57	4,86	3,8476	,58474
x3	30	1,71	4,43	2,9190	,69954
Y1	30	2,50	5,00	4,0500	,48964
Y2	30	3,25	5,00	4,0500	,42750
Y3	30	2,75	5,00	3,7583	,61055
Y4	30	1,00	4,00	2,9111	,81618
X	30	2,43	4,33	3,4587	,45287
Y	30	3,00	4,44	3,6924	,35052
N valide (liste)	30				

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X21	X22
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,318	,010	,380*	,377*	,000	,011	,004	,207
	Sig. (bilatéral)	.	,087	,958	,038	,040	1,000	,954	,981	,272

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

X23	X24	X25	X26	X27	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37
,046	,357	,095	,005	-,005	-,002	,016	-,019	,173	,102	,106	,289
,810	,053	,616	,981	,980	,990	,935	,920	,360	,591	,576	,122
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,363*	,560**	,407*	-,019	,370*
	Sig. (bilatéral)	.	,048	,001	,026	,921	,044
	N	30	30	30	30	30	30

Y21	Y22	Y23	Y24	Y31	Y32	Y33	Y34	Y41	Y42	Y43	Y
,363*	,356	,469**	,202	-,325	-,407*	-,006	,040	-,144	-,312	-,021	-,005
,049	,054	,009	,285	,080	,026	,974	,833	,448	,093	,911	,980
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X	Y
N		30	30
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,4587	3,6924
	Ecart type	,45287	,35052
Différences les plus extrêmes	Absolue	,138	,092
	Positif	,119	,092
	Négatif	-,138	-,086
Statistiques de test		,138	,092

Sig. asymptotique (bilatérale)	,148[c]	,200[c,d]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : x1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,236[a]	,056	,022	,48794

a. Prédicteurs : (Constante), Y

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,392	1	,392	1,647	,210[b]
	de Student	6,666	28	,238		
	Total	7,059	29			

a. Variable dépendante : x1

b. Prédicteurs : (Constante), Y

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,385	,959		2,488	,019
	Y	,332	,258	,236	1,283	,210

a. Variable dépendante : x1

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT x2
  /METHOD=ENTER Y.
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : x2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,226[a]	,051	,017	,57975

a. Prédicteurs : (Constante), Y

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,504	1	,504	1,501	,231[b]
	de Student	9,411	28	,336		
	Total	9,916	29			

a. Variable dépendante : x2

b. Prédicteurs : (Constante), Y

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,458	1,139		2,158	,040
	Y	,376	,307	,226	1,225	,231

a. Variable dépendante : x2

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT x3
  /METHOD=ENTER Y.
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : x3

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,680[a]	,463	,443	,52191

a. Prédicteurs : (Constante), Y

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,564	1	6,564	24,099	,000[b]
	de Student	7,627	28	,272		
	Total	14,191	29			

a. Variable dépendante : x3

b. Prédicteurs : (Constante), Y

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-2,093	1,025		-2,041	,051
	Y	1,357	,276	,680	4,909	,000

a. Variable dépendante : x3

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 X
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,605	5

```
GET
  FILE='C:\Users\NewDesk\Desktop\SPSS.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=X Y
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	2