

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة
الاقتصادية _ دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب
وفنون الطباعة برج بوعريريج _EMBAG_

إشراف الأستاذة:

- بليدة كاميليا

إعداد الطالبتين:

- إلهام قعلول

- إيناس خيناتاي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

- أستاذ محاضر - أ

سي ناصر هاجر

مشرفا

- أستاذ محاضر - أ

بليدة كاميليا

مناقشا

- أستاذ محاضر - أ

ترايكية يامنة

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ: " قُلْ رَبِّي أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا " الأحقاف ، الآية 15 .

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن نصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد...

أهدي هذا العمل إلى من فتحت أبواب الجنة لها قرة عيني وبيع حناني ، إلى أغلى ما أملك في الوجود " أمي أطال الله في عمرها .

إلى بحر العبد والعطاء من كان سندي وساعدي وفتح أمامي كل النجاح والثقة إلى أغلى ما أملك في

الوجود " أبي أطال الله في عمره

إلى أخي المتوفى " فعلول سليم " رحمه الله .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى العائلة الكريمة " فعلول " إلى أفراد أسرتي ، سدي في الدنيا ،

إلى من عملت معي بكل بغية إتمام هذا العمل صدقتي إيناس خيراتي إلى كافة الأصدقاء والأحباء كل

باسمه ، وإلى كل الطلاب والطالبات التي جمعتني بهم مشواري الدراسي والجامعي

وإلى كل أساتذتي الكرام و كل طلبة علوم التسيير بفروعه وكل أسرة جامعة محمد البشير الإبراهيمي .

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نافعا يستفيد منه الجميع

الطالبة: إلمام فعلول

الإهداء

قال الله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) التوبة - الآية 105

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ... ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب لي اللحظات إلا بشكرك ...

ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك

الحمد لله الذي وفقنا لهذا حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمني الأول في مسيرتي وسندي وقوتي

وملاذي بعد الله فخري واعتزازي: أمي وأبي

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين لي: إخوتي إلى طلبة نخبة الجامعيين الذين رحلوا قبل أن

تكتمل الحكاية، سلام على أرواحكم الطاهرة

إلى من عملت معي بكل بنية إتمام هذا العمل صديقتي: إلهام معلول

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.. أساتذتنا الأفاضل

وكل أسرة جامعة محمد البشير الإبراهيمي

قال تعالى (وَأَمَّا مَا يَبْتَغِ النَّاسَ فَيَمْكُرُ فِي الْأَرْضِ) الرعد - الآية 18

اللهم اجعل عملنا هذا خالصا لوجهك الكريم وعملا نافعا للناس

الطالبة: خيتاتي إيناس

شكر و عرفان

كن عالما، فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم.

يقول الله تعالى: (" وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ") لقمان الآية 12

و قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله عز وجل - "

الحمد لله الذي أنار لنا دربنا وبسّر لنا طريق العلم والنور وأبعدنا عن طريق الجهل والظلمات ووفّقنا

لإنجاز هذا العمل.

يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان خالص التقدير والامتنان للأستاذة المشرفة " بليدة كاميلىا " التي

لم تبخل علينا بتوجيهاتها والتي أفادتنا بنصائحها القيمة طيلة فترة إنجازنا لهذه المذكرة جزاها الله خيرا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتي الكرام وكل الطاقم الإداري بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعزيز و كل الطلبة بالكلية وخاصة

طلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال.

و كما نشكر والدينا الأعزاء حفظهم الله و كل عائلاتنا الذين قدموا لنا كل ما نحتاجه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لطاقم المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG

خصوصا السيدة " ج- حسية التي قدمت لنا يد العون بخصوص دراسة الحالة.

و نشكر كل من ساعدنا ولو بكلمة.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان ومعرفة دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية وإلى تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية بأنماطها وبين الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG برج بوعريريج بالاعتماد على النمط القيادي (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر)، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أنماط القيادة الإدارية لها دور في تنمية الثقافة التنظيمية، ووجدنا أن النمط الغالب في مؤسسة التوضيب هو النمط الديمقراطي والحر وكلاهما يؤثران على الثقافة التنظيمية، أما النمط الأوتوقراطي لا يؤثر على الثقافة التنظيمية

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، النمط القيادي، مؤسسة-EMBAG

Abstract:

This study aimed to clarify and understand the role of managerial leadership styles in developing organizational culture in an economic institution. It also sought to determine the relationship between managerial leadership styles and organizational culture through a case study of the public economic institution for Packaging and Printing Arts (EMBAG) in Bordj Bou Arreridj. The study focused on leadership styles such as autocratic, democratic, and laissez-faire (free-rein). To achieve this, the descriptive-analytical method was used along with a questionnaire.

The study reached several conclusions, the most important of which is that managerial leadership styles play a role in developing organizational culture. It was found that the prevailing leadership styles at the Packaging Institution are the democratic and laissez-faire styles, both of which influence organizational culture. In contrast, the autocratic style does not influence organizational culture.

Keywords: Managerial Leadership, Organizational Culture, Leadership Style, EMBAG Institutio

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية
07	المطلب الأول: مدخل للقيادة الإدارية
07	الفرع الأول: ماهية القيادة الإدارية
11	الفرع الثاني: عناصر وأبعاد القيادة الإدارية
13	الفرع الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري
15	الفرع الرابع: أنماط ونظريات القيادة الإدارية
26	المطلب الثاني: مدخل للثقافة التنظيمية
26	الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
33	الفرع الثاني: وظائف وأنواع الثقافة التنظيمية
35	الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
37	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية
38	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية
39	الفرع الأول: تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية
40	الفرع الثاني: مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية

41	الفرع الثالث: دور الثقافة التنظيمية وإسهاماتها في المؤسسة
43	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
43	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
48	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
52	خلاصة الفصل الأول
53	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة -دراسة حالة المؤسسة العمومية للتوضيب وفنون الطباعة- EMBAG
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم شامل حول مؤسسة EMBAG
55	المطلب الأول: تعريف ونشأة وأهداف مؤسسة EMBAG
55	الفرع الأول: تعريف ونشأة المؤسسة
55	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
56	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60	المبحث الثاني: الإطار المنهجي واختبار الفرضيات وعرض نتائج الدراسة
60	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
60	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة
63	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
64	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية
69	المطلب الثالث: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان
69	الفرع الأول: ثبات الدراسة
69	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة
74	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل الثاني
80	الخاتمة

83	قائمة المراجع
91	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	الفرق بين القائد والمدير	01
25	الأنماط القيادية المفضلة تبعا لعملية تفاعل متغيرات الموقف حسب النظرية التفاعلية الشرطية لفيدرلر	02
48	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	03
61	توزيع استمارات الاستبيان	04
62	التوزيع لمقياس فئات ليكرت	05
63	ثبات الاستبيان ألفا كرومباخ	06
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	10
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية اتجاه العمل	11
69	ألفا كرومباخ لكل محور من محاور الاستبانة	12
70	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور القيادة الإدارية	13
72	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية	14
74	تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الأوتوقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة	15
75	تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة	16
76	تحليل الانحدار لقياس أثر النمط المتسيب (الحر) على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة	17

77	تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة	18
----	---	----

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	عناصر القيادة الإدارية	01
19	مداخل القيادة الإدارية	02
21	نموذج جامعة أوهايو في القيادة	03
22	نموذج جامعة ميتشيغان لأنماط السلوك القيادي	04
24	نموذج نظرية الشبكة الإدارية	05
30	أهمية الثقافة التنظيمية	06
32	مكونات الثقافة التنظيمية	07
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EMBAG	08
65	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	09
66	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير السن	10
67	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
68	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة	12
68	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب الوضعية اتجاه الخدمة	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92	الاستبيان	01
96	قائمة الأساتذة المحكمين	02
96	خصائص العينة	03
98	التحليل الإحصائي	04
101	آلفا كرومباخ	05
105	اختبار الفرضيات	06

مقدمة

لقد أصبح موضوع القيادة الإدارية في العصر الحالي أحد المحاور الأساسية التي تحظى باهتمام كبير من الباحثين والممارسين على حد سواء، وذلك بسبب تأثيرها الكبير في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالقيادة لا تقتصر على اتخاذ القرارات فقط، بل هي عملية متكاملة تشمل توجيه الأفراد، تحفيزهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق النجاح المؤسسي. ومع التطور السريع في بيئة العمل، تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي تتطلب أنماط قيادة مبتكرة وفعالة تتناسب مع طبيعة هذه التغيرات.

في هذا السياق، تبرز أهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر من العوامل الرئيسية التي تحدد سلوكيات الأفراد داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة، بل هي الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد ويحدد كيفية تفاعلهم داخل بيئة العمل. وتلعب القيادة دوراً أساسياً في تشكيل هذه الثقافة، حيث تؤثر أنماط القيادة المختلفة في الطريقة التي يراها الأفراد تجاه العمل، التعاون، والابتكار، ولذلك فإن العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، تكتسب أهمية خاصة في دراسات الإدارة الحديثة.

فإن تزايد تعقيدات بيئة العمل وتعدد التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية يضع أمام القادة مسؤوليات كبيرة في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار وتحقق التميز المؤسسي. فالفائد الفعال هو الذي يستطيع اختيار نمط القيادة المناسب الذي يتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ويعمل على تطويرها بما يتماشى مع أهدافها وطموحاتها، ومن هنا تكتسب دراسة دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة. في المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، وتحتاج إلى قيادات قادرة على تشكيل بيئة تنظيمية مرنة تدعم التفاعل الإيجابي بين الأفراد، وتعزز القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية. فإن تحليل هذه العلاقة بشكل دقيق سيسهم في فهم كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة في الثقافة التنظيمية وكيفية استغلال هذا التأثير لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق استدامتها.

وقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على الكيفية التي تؤثر بها أنماط القيادة الإدارية سواء كانت أوتوقراطية أو ديمقراطية أو حرة في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إجراء دراسة نظرية لكلا المتغيرين والعلاقة بينهما وإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG

1- إشكالية الدراسة:

ما أثر أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية للتوضيب

وفنون الطباعة EMBAG؟

و تفرعت منه الأسئلة التالية:

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر القيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية للتوضيب وفنون

الطباعة EMBAG؟

- ما أثر القيادة الديمقراطية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG؟

- ما أثر القيادة الحرة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية؟ للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG؟

2- فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة السابقة وإشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لأنماط القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة

التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة

التوضيب و فنون الطباعة EMBAG

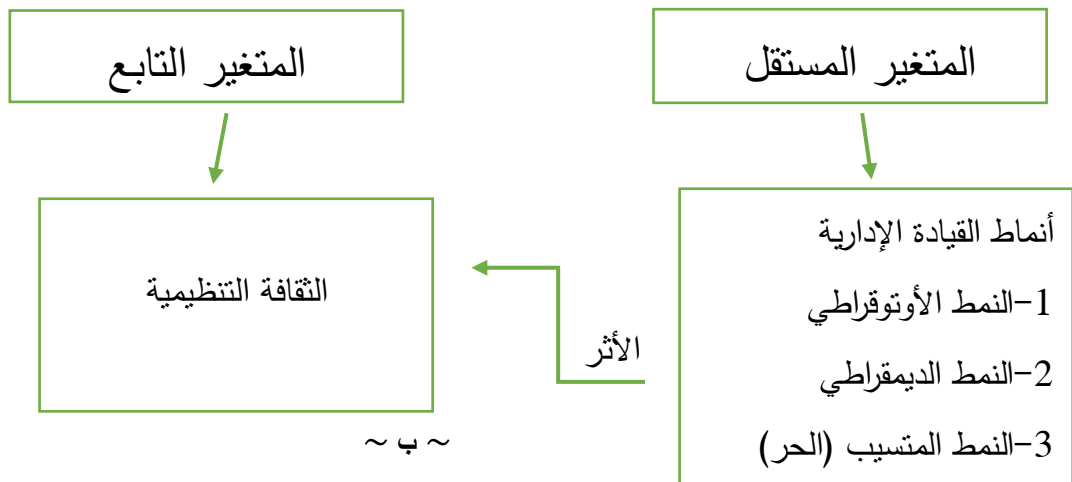
- يوجد أثر للقيادة الديمقراطية على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة

التوضيب وفنون الطباعة EMBAG.

- يوجد أثر للقيادة الحرة (التسيبية) على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة

التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

3- نموذج الدراسة:



4- أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية الدراسة على قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والدراسة الميدانية من جهة أخرى وتكسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع جد مهم داخل المؤسسة الاقتصادية وهو القيادة الإدارية باعتبارها متغير أساسي في دفع المؤسسة إلى الأمام وتحفيز العاملين لأداء العمل الجيد.

5- أهداف الدراسة:

- تقديم الإطار النظري لمفهوم القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

- التعرف على مختلف الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة EMBAG.

- تبين ومعرفة دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG.

6- منهج الدراسة المستخدم:

من أجل معالجة موضوع الدراسة من كافة جوانبها و للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينهما وتفسير النتائج.

7- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في دور أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) (كمتغير مستقل) والثقافة التنظيمية (كمتغير تابع).

- الحدود الزمانية: حدد المجال الزمني للدراسة بين 2025/01/20م إلى 2025/05/30م.

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG بولاية برج بوعرييج

8- أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي كالتالي:

السبب الذاتي:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه جديرا بالبحث والدراسة، فهو يعد مجال ثري للدراسة والبحث.
- شعورنا بمدى أهمية دراسة الموضوع في تخصصنا.

السبب الموضوعي:

-محاولة تسليط الضوء على كل من موضوعي القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في مؤسسة EMBAG ببرج بوعريبيج.

-تم الاطلاع على القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية كمقاييس كل على حدى مما زاد رغبتنا في التعمق في هذا الموضوع وعلاقتهم ببعضهم.

9- هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع حيث قسم إلى مبحثين ، المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وتناولنا فيه ثلاثة مطالب، المطلب الأول: مدخل للقيادة الإدارية، والمطلب الثاني: مدخل للثقافة التنظيمية، والمطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية.

أما المبحث الثاني: الدراسات السابقة وتناولنا فيه مطلبين، المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة والمطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم شامل حول المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي واختبار الفرضيات وعرض نتائج الدراسة. كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إنّ المؤسسات الحديثة بشكل عام تمتلك سمات وخصائص تميّزها عن غيرها من المؤسسات، ومن أهم السمات التي تميّز بها المؤسسة هي القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، فهما من المتغيرات والمكونات الأساسية في دفع المؤسسة إلى الأمام وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيّد والمبدع، فإذا غابا هذين المتغيرين فقد يغيب الأداء الجيّد ويتدهور الإنتاج وبذلك تعجز الإدارة عن تحقيق أهدافها وترجع المؤسسة إلى الوراء. فقد أصبح موضوع القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ذو أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحاضر مع التطورات الحاصلة.

وسنقوم من خلال هذا الفصل بعرض متغيّري الدراسة من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

إن القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية عنصرين متلازمين في كل مؤسسة ودونهما لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق النجاح، وفي هذا المبحث سوف يتم التطرق لهما من أجل التعرف عليهما جيدا.

المطلب الأول: مدخل للقيادة الإدارية

الفرع الأول: ماهية القيادة الإدارية

إن للقيادة الإدارية أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة، كونها العمود الفقري لكل مؤسسة، وسنتطرق لماهية القيادة الإدارية كما يلي:

أولاً: تعريف وخصائص القيادة الإدارية

1-تعريف القيادة الإدارية:

قبل أن نتطرق إلى تعريف القيادة الإدارية لا بد أن نقدم أولاً مجموعة من التعاريف للقيادة بصفة عامة وبعدها نعرف القيادة الإدارية.

أ-تعريف القيادة:

-**التعريف الأول:** هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، أو يمكن القول بأن القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة ، وهي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل الوصول إلى أهداف محددة¹.

-**التعريف الثاني:** وكذلك تعرف على أنها القدرة على التأثير في الجماعة من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.²

-**التعريف الثالث:** القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.³ ومما تقدم أعلاه نقول أن القيادة هي فن أو عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد من خلال إلهامهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

¹ وفيق جابر النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2025م، ص39.

² بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014م، ص19.

³ بيتر ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، راجع الترجمة، مازن بن فارس رشيد، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 1439 هـ، 2018م، ص25.

ب- تعريف القيادة الإدارية:

لقد اختلف الكثير في تعريف القيادة الإدارية إلا أن كل التعاريف توحي إلى نفس المعنى، وسوف نعطي مجموعة من التعاريف للقيادة الإدارية كالتالي:

-**التعريف الأول:** هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة.¹

-**التعريف الثاني:** كما عرفها الكاتب جيمس جربين (James Gribbin)، بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين وظروف معينة لاستثارتهم ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا على نوع القيادة الممارسة.²

-**التعريف الثالث:** ولقد عرفت كذلك على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها، ولقد عرفت القيادة أيضا على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا.³

ومن خلال ما تقدم أعلاه نقول أن القيادة الإدارية هي عملية تفاعلية تحدث بين القائد الإداري ومرؤوسيه بمقتضاها يقوم القائد الإداري باتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتصحيح ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم بالعمل بحماس في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والجماعة كذلك.

2- خصائص القيادة الإدارية:

إن أهم ما يجب أن يتوافر عليه القادة الإداريين ما يلي:

أ- القدرة على التفاعل والتلاحم مع الجماعة وعلى مواجهة الظروف والمتغيرات التي تحدث.

ب- إمكانية تنمية القدرات واكتساب المهارات والخبرات الجديدة عن طريق التدريب.

ج- وجود حد أدنى من الصفات الذاتية كالصحة والذكاء والقدرة على التحمل.

بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 18.¹

محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ص 15.²

صالح هادي الحسيني واعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015م، ص 52.³

د- وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة على الإقناع والاتصال والإحاطة بجوانب الأمور.¹
هـ- القدرة على التنظيم والتخطيط: ويكون من خلال المعرفة والخبرة في وضع خطط محددة بفترة زمنية وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.²

ثانياً: القيادة والمفاهيم المرتبطة بها

علينا أن نميز بين مفهوم القيادة وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها والتي تتمثل فيها يلي:

1- القيادة والإدارة:

تعتبر القيادة مفهوماً قديماً، بينما الإدارة مفهوم حديث لم يظهر إلا من نحو 100 عام بعد الثورة الصناعية، الإدارة عملية يوجه فيها الأفراد (الموارد البشرية) وعناصر البيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) للوصول إلى نتائج أكثر فاعلية في مواقف العمل أو الإنتاج ويختلف القادة عن المديرين في النقاط التالية:³

الجدول رقم(1): الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
-يركز على الحاضر (الريح والخسارة) ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف. -يطبق السياسات واللوائح. -يظل محايد للوصول لقرار موضوعي. -يستغل مكانته الوظيفية وموضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.	-يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى. -يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة. -يقيم رابطة عاطفية مع الاعضاء. -يستخدم قوة تأثيره الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة له.

المصدر: بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014م، ص ص236،237.

فاروق حميم، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري، دراسة حالة سونلغاز غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021م/2022م. ص 10.

² محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانة، مرجع سابق، ص 25.

³ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص ص236،237.

2- القيادة والقوة:

فالقوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة.¹

3- القيادة والتأثير:

فالتأثير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية التي من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، ويمكن القول أن القيادة تقوم على عوامل التأثير، أي تأثير القائد في أتباعه.²

4- القيادة والزعامة:

وتعني الزعامة مجموعة الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه، وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضى و طيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، و من الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الاتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر، وعادة ما تجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية (ومن أمثلة الزعماء السياسيين: الزعيم الهندي نهرو، غاندي، والزعيم الإفريقي نيلسون مانديلا.³

5- القيادة والرئاسة:

يميز كميول يونغ (k - Young) بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني. وذلك باعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق %القيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف الجماعة. أما الرئاسة فيستمدتها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال، فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة.⁴ والقائد قد يكون رئيسا ولكن من الصعب أن يكون الرئيس قائدا إلا إذا تمكن من كسب ولاء الجماعة له خارج نطاق السلطة الرسمية التي يمارسها.

¹ سومية سعال، الأنماط القيادية الإدارية و علاقاتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثالث، أكتوبر 2016، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2016م، ص363.

² سومية سعال، نفسه، ص363.

³ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص237.

⁴ نورالدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013م/2014م، ص22.

ثالثا: أهمية القيادة الإدارية

- 1- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 7- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- 8- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.¹

الفرع الثاني: عناصر وأبعاد القيادة الإدارية

أولا: عناصر القيادة الإدارية

- 1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتفاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاحه أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها و تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وبالتالي فهو المسؤول عن القرار الأول والأخير في المنظمة.²

فالله سبحانه وتعالى أثنى على إبراهيم _ عليه السلام _ في قوله: "إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ"³.

معنى الآية أن الله يُبرئ إبراهيم الخليل من المشركين، أما "الأمة" فمعناها الإمام الذي يُقتدى به والقانت هو الخاشع والمطيع لله تعالى.

- 2- المرؤوسين: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من قانون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند وجود تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقديم القائد لهذه الحاجات.

¹ مراد عوايد وموسى خالد أمين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين، دراسة حالة الصندوق الوطني للبطالة وكالة تيارت، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021م/2022م، ص10.

² عبد الرحمان معروف وقلال بن عومر، أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية بكلية علوم المادة، جامعة ابن خلدون، تيارت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019م/2020م ص16.

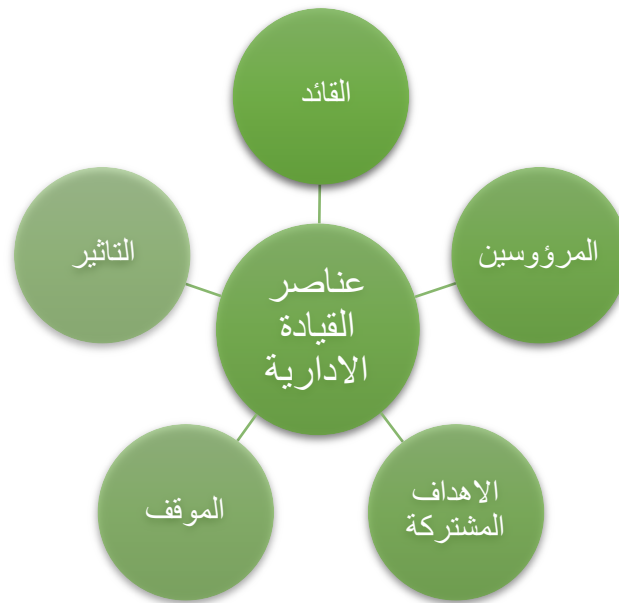
سورة النحل، الآية 120.³

3-الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها ، في إطار موقف ما .

4-ظروف الموقف أو بيئة القرار: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير .

5-التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريغه.¹

الشكل رقم(1): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ماسبق

ثانيا: أبعاد القيادة الإدارية

يجد المنتبع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة الإدارية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ويرجع ذلك إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد و خاصة في الدراسات العربية، وتقاس القيادة الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد تحدد وظائفها الأساسية، حيث ستعتمد هذه الدراسة على الأبعاد التالية:

1-التنظيم: ويعني اختيار الموظفين والتثبيت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة.

¹ عبد الرحمان معروف وقلال بن عومر، مرجع سابق، ص16.

2-الاتصال: إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضوعها و تعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة.

3-تحفيز العاملين: مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته

4-صناعة القرار: وتهدف صناعة القرار إلى اختيار البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة ، كما يعرف على أنه عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة، تقييم البدائل لاختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة.

5-الإشراف (التوجيه): المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ولا يقتصر الإشراف أو القيادة أو التوجيه على مجرد إعطاء الأوامر والتعليمات أو مراقبة المرؤوسين لتقييم أدائهم فحسب، بل يتعداه إلى السعي نحو خلق الرغبة في العمل وحفز كل فرد من أعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

6-بناء فرق العمل: وحدة أو كيان اجتماعي يضم عددا من العاملين الذين يعملون في إدارة أو في عدة إدارات معينة، وتجمعهم أهداف مشتركة، و تربطهم علاقات وقواعد سلوكية معينة¹

الفرع الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري

أولا: صفات القائد الإداري

قبل التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد الإداري، يجب علينا أولا معرفة من هو القائد ولهذا سنتطرق إلى تعريف القائد من خلال تقديم مجموعة من التعاريف وهي كالتالي:

يعرفه سينرج "بأنه فرد داخل الجماعة يعمل على تحريك أعضائها نحو تحقيق أهدافها"².

فإن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسون، ويمكن إيجاز صفات القائد الناجح كما يلي:

¹ خولة فرحي، أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2016م ص08.

² حنان بكاي وسارة تواتي، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعرييج -مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر، 2022/2023م، ص07

- 1-الشورى: حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
- 2-الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيء حتى يتبين الأمر ويتأكد منه، ولا يعتمد على الظن والتأويل.
- 3-الحرص الشديد: وبخاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين ، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قررا خطيرا إلا بعد دراسة جوانبه كافة وردود الأفعال المتوقعة حياله .
- 4-الفطنة وبعد النظر: إذ يجب أن يكون القائد لمحا سريع الفهم وحكيم في تصرفاته.
- 5-الشجاعة: الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية.¹
- 6-العمل بدافع الإبداع: يمتاز القائد بدافعية ذاتية للإبداع فهو شخص مبدع.
- 7-العمل الجاد بإتقان والتزام: أي إنجاز العمل على أكمل وجه، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال
أما آدير (Adair) فقد أضاف الصفات التالية:

الحماسة، النزاهة، القوة والصلابة، العدالة، التواضع، الهدوء، الاهتمام بمشاعر العاملين.
وعلى القائد أن يكون قدوة فيبدأ هو بتطبيق القرارات قبل أن يأمر بها.²
ثانيا: مهارات القيادة الادارية (مهارات القائد الاداري)

لاشك ان كل قائد يجب ان يتميز بصفات او مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الادارة او المنظمة وهذه المهارات هي :

- 1-المهارات الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا له، وعلى إمام شامل بعمل مرؤوسيه ومتطلبات تحقيقه، إضافة إلى تنمية قدرته بتميز في استخدام المعلومات وتحليلها، وأن يكون على معرفة بالوسائل والطرق المتاحة لإنجاز الأعمال، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية نذكر:
أ-أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
ب-أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
ج-أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة.
د-هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

¹ سومية سعال، مرجع سابق، ص368

² محمد معمرى، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، كويابو لولاية الجلفة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018م/2019، ص ص 113،114.

يعطي المرؤوسون اهتماما كبيرا للمعرفة والخبرة الفنية الجيدة لقائدهم، لأنها تشعرهم بالأمان وتحل مشاكلهم وتطور أداءهم، ويمكن لمن لديه مهارة فنية عالية أن يؤدي دوره القيادي بشكل جيد.

2- المهارات الإنسانية: وهي القدرة على فهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، كما أنها تتعلق بالطريقة التي يستطيع من خلالها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتقوم المهارات الإنسانية على احترام شخصية الآخرين وبناء الروح المعنوية للمجموعة وكذا تحقيق الرضا النفسي وتوليد الثقة والاحترام المتبادلين، ونجد أن اكتساب هذه المهارة أكثر صعوبة من المهارة الفنية، لأن القائد هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وكفاءاتهم وعلمهم، وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص، فالسمات التي يحتاجها القائد هنا هي الانسجام الأمانة الإخلاص والخلق الطيب، لأن هذه الصفات تحسس المرؤوسين بالأمان والاطمئنان، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن أفضل وأهم سمة للقائد الناجح هي بناء علاقات مع المرؤوسين والتعامل الجيد معهم.¹

3- المهارة الفكرية: وهي التي تتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي.

4- المهارة التنظيمية: وهي التي تتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم البيئة المحيطة وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين.²

الفرع الرابع: أنماط ونظريات القيادة الإدارية

أولاً: أنماط القيادة الإدارية

يقصد بالنمط القيادي السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عن تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة.³

¹ أحلام بوفناز، دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين، دراسة حالة المؤسسة المنائية بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021م/ 2022م، ص ص24، 23.

² عماد علي فراس، القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 29، العدد 53، ج1، جامعة سامراء، كلية الإدارة والاقتصاد، 2021/12/31م، ص ص 551، 552.

³ محمد بن عساف العساف وآخرون، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على شركات ومؤسسات المقاولات في جدة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية إدارة الأعمال، المجلد الرابع، العدد التاسع والثلاثون، 20 يناير، 2023م، جدة، المملكة العربية السعودية، ص 177.

كما يرى سيد الهواري أنه: "السلوك المتكرر من قبل الشخص، ويستمر هذا النمط فترة زمنية تطول أو تقصر تبعا لخبرة القائد، ويحدد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد".¹

يعرف على أنه: "مجموعة من السلوكيات لدى القائد تساعده في تأثيره على المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف. ويتحدد النمط القيادي الذي يمارسه القائد وفقا لفلسفته وشخصيه وخيرته الحياتية وطبيعة الجماعة المرؤوسة والعمل الذي يقوم به".²

هو "السلوك الذي يتبعه القائد في سبيل توفير الظروف المناسبة التي تؤدي إلى أداء المهام وتأكيد القدرة على الإنجاز".³

1- الأنماط القيادية:

و سنتعرض فيما يلي الأنماط القيادية الثلاثة: أوتوقراطية، ديمقراطية، حرة.

أ- النمط الأوتوقراطي: (القيادة الديكتاتورية) في هذا النمط يبذو القائد انتقاديا يهدد كثيرا، ويميل إلى تحديد العمل وخطواته وتوقع نتائجه ويتخذ كل القرارات بمفرده، وإن اتصالاته دائما تكون من أعلى إلى أسفل فقط، أي إصدار قرارات وتوجيه تعليمات من طرفه، كما أنه لا يهتم بالتحفيز ويعتقد أن التهديدات وحدها هي المحفز للعمل، الأمر الذي يترتب عليه عدم تحقيق إشباع حاجات مرؤوسيه، وبالتالي يميلون إلى ترك العمل والانسحاب من المجموعة التي يقودها.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من النمط الأوتوقراطي كالآتي:

- النمط الأوتوقراطي العنيد المتشدد أي المتصلب لرأيه والمعتد به

- النمط الأوتوقراطي الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثناء والعقاب البسيط كي يضمن الطاعة للمرؤوسين له في تنفيذ قراراته.

¹ مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 12، العدد 01،

2001/01/13 بدون هيئة إصدار، بسكرة، الجزائر، 2021، ص47.

² مبروك تقار، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية على أساتذة ولاية المغير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس المدرسي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023م، ص47.

³ عفاف محمد مسعود البركي، أثر أنماط القيادة على فاعلية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، الجامعة الأسمرية، كلية الاقتصاد، المجلد الثامن، العدد الثامن والعشرين، يونيو 2023م، هيئة التحرير المشكلة بقرار رئيس جامعة بني وليد، رقم 100، ليبيا، 2023م، ص403.

-النمط الأوتوقراطي المناور أو المكار وهو الذي يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع يكون قد انفرد باتخاذها.¹

ب-النمط الديمقراطي (القيادة الديمقراطية):

تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال التنظيم.²

والمرتكزات التي يستند عليها النمط الديمقراطي هي:

-إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والأفراد، ويترتب عليها تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم ومساعدتهم في إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

-إشراكهم في بعض المهام القيادية، ونعني بذلك دعوة القائد للأفراد والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها الأمر الذي يعزز الثقة فيما بينهم.

-تفويض السلطة، إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم قدرة تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة.³

ويقوم هذا النوع على أساس الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين وهذا باعتبارهما عنصران متكاملان مع بعضهما البعض و مهمان في جودة مخرجات العمل، ويلجأ القائد في هذا النمط إلى حل المشكلات، التركيز على البناء الإيجابي للعلاقات الإنسانية وحسن التصرف.⁴

ج-النمط المتسبب (الحر/ القيادة الحرة /النمط المتساهل):

هذا الأسلوب هو أسلوب النادي الاجتماعي والمنظمات التطوعية، حيث القائد لا يقود إنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب الذي يعتمد العمل بطريقة حرة فإنه يتحول

¹ عفاف محمد مسعود البركي، مرجع نفسه، ص ص 406،407.

² عبد الملك طلال الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجات الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1433هـ/ص64.

³ عفاف محمد مسعود البركي، مرجع سابق، ص ص 407،408.

⁴ مبروك تقار، مرجع سابق، ص 49.

إلى ضرب من عدم الاتساق والتنسيق مما يجعله أقل فعالية وكفاءة في المؤسسة، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها فإن رضا العاملين في ظل هذه القيادة منخفض جدا مقارنة مع القيادة الديمقراطية¹. ويعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقا، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام، وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها².

2-العوامل المؤثرة في أنماط القيادة الإدارية:

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:

أ-خصائص القائد:

وتتضمن العناصر التالية:

-السمات الشخصية، الجاذبية الشخصية، الحزم، الحيوية، استيعاب الآخرين، القيم والمعتقدات.

-الأفكار والخبرات، طموحات القائد.

-دافعيته للإنجاز.

ب-خصائص المرؤوسين:

وتتضمن العناصر التالية: المستوى العلمي، القادة السابقين، قيمهم و معتقداتهم، استعدادهم لتحمل المسؤولية سلوكهم مع القائد.

ج-خصائص النسق التنظيمي:

وتتضمن العناصر التالية:

الثقافة التنظيمية، حجم المنظمة وجماعة العمل، هدف المنظمة، الهيكل التنظيمي، الاتصالات الادارية.

د-خصائص المهمة:

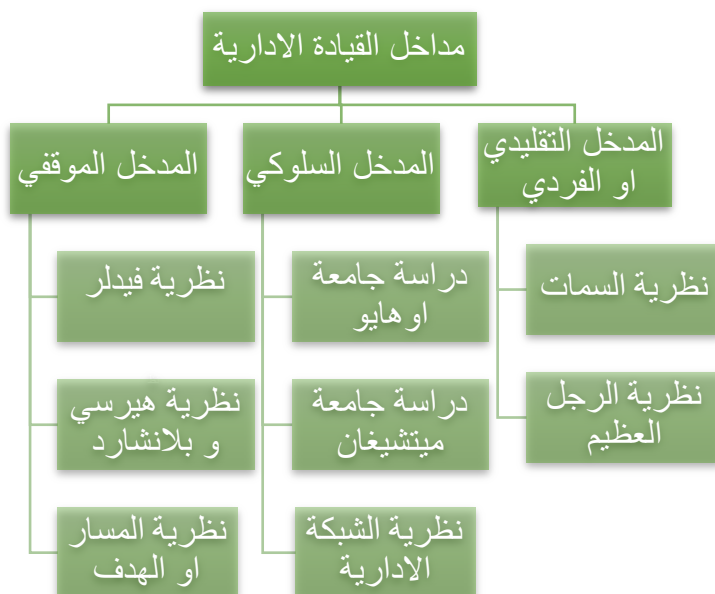
¹ محمد بدرانى وأيوب صركي، أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة البحوث القانونية الاقتصادية، المجلد رقم، 06، العدد رقم، 02 تاريخ 2023/06/02، المركز الجامعي نور بشير البيض، مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، البيض، الجزائر، 2023مهنو ص199.

² هشام برو، أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس، بانتة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد رقم 09، العدد 04، 2021/03/10م، بدون هيئة إصدار، الجزائر 2021م، ص12.

المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع، المهمة مؤقتة أم دائمة، تتطلب أداء جماعي أم فردي، مدى وضوح المهمة.¹

ثانياً: نظريات ومداخل دراسة القيادة الإدارية:

الشكل رقم (2): مداخل القيادة الإدارية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

1- المدخل التقليدي أو الفردي:

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال، باعتبار أن المديم القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة، إن أول هذه النظريات مثلت مدخلاً تقليدياً لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إنسانية تجد لها تفسيراً بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية.²

أ- **نظرية السمات:** تفترض أن القادة يولدون قادة والشخص الذي لا يملك صفات القيادة لا يمكن أن يصبح قائداً، وتقوم بدراسة مميزات القادة التي تميزهم عن مرؤوسيهام مثل الصفات الجسمية (الطول، القوة، حسن

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص ص32،33.

² قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة العاملة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنس، البصرة، العراق، 2009، ص58.

المظهر) الصفات العقلية (الذكاء، سعة الأفق، القدرة على التنبؤ) صفات انفعالية (الثقة بالنفس، النضج الانفعالي، قوة الإرادة) والصفات الاجتماعية (حب التعاون، القدرة على رفع الروح المعنوية) صفات شخصية عامة (التواضع، الأمانة، الصبر).

عيوبها:

-صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وأهميتها النسبية وما إذا كانت متوفرة فعلاً في العادة الناجحين.

-إذا كانت الصفات القيادية موروثه فهذا يعني أن القيادة ستنحصر في أسر معينة.

-أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة.

صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية.¹

ب-نظرية الرجل العظيم:

الرجل العظيم Great Man هو ذلك الإنسان الذي تأتي عظمته من خلال موهبة وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية.²

تمثل نظرية الرجل العظيم حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة القيادة ويذكر (كاريل) في "نظرية الرجل العظيم" أن القادة يولدون، وأن هؤلاء الرجال الذين يتمتعون بإمكانيات بطولية هم وحدهم الذين يمكن أن يصبحوا قادة، أي أن الرجال العظماء يولدون ولا يصنعون. وتقوم هذه النظرية على اعتبار أن القيادة هي صفة مميزة للفرد وأن الخصائص القيادية موروثه أكثر مما هي مكتسبة، من لا يملك تلك الخصائص أصلاً لا يمكن له أن يكون قائداً أينما وجد، ومن يمتلك تلك الخصائص أصلاً فهو قائد أينما وجد، وترتبط هذه النظرية بأساطير البطولة لمن كان يملك قوى غير طبيعية وغير متوفرة لدى غيره، وكانت هذه الأفكار مسيطرة على فترات طويلة من تاريخ المجتمعات ومثلت الأرضية التي نبتت فيها نظريات القيادة اللاحقة،

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص67.

² قاسم شاهين بريسم، مرجع سابق، ص58.

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.¹

2- المدخل السلوكي:

أ- دراسات جامعة أوهايو: يطلق على هذه الدراسة أيضا نظرية البعدين ، فبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستبيانات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القادة، و من خلال التحليلات الإحصائية لإجابات المرؤوسين توصلوا لتحديد بعدين السلوك القائد وهما:

- **بعد هيكلية المهام:** ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد و المرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل، تنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

- **بعد الاهتمام مشاعر الآخرين:** يقدم القائد بأفكار وآراء ومشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الوظيفية والثقة، ويساعد العاملين على حل المشاكل وإيجاد جو من الصداقة والمساواة بين العاملين.²

والشكل التالي يوضح نموذج جامعة أوهايو في القيادة:

الشكل رقم(3): نموذج جامعة أوهايو في القيادة

مرتفع إهتمام بالمشاعر

إهتمام بالمشاعر مرتفع هيكلية مهام منخفضة	إهتمام بالمشاعر مرتفع هيكلية مهام مرتفعة
إهتمام بالمشاعر منخفض هيكلية مهام منخفضة	إهتمام بالمشاعر منخفض هيكلية المهام

مرتفع ← هيكلية المهام → منخفض

المصدر: أحلام بوفناز، دورة القيادة

التحويلية في تمكين العاملين دراسة حالة المؤسسة المنائية بولاية سكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث،

¹ راضية يوسف، دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع كوندور إلكترونيكس برج بوعريج، مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020م، ص 84.

² أحلام بوفناز، مرجع سابق، ص 37، 36.

تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر،
2021م/2022م ص ص 23، 24.

ب-دراسات جامعة ميتشيغان:

لقد تمت دراسة جامعة (ميتشيغان) عن النمط القيادي فقد تمت بصورة متزامنة مع الدراسات التي قام بها الباحثون في جامعة أوهايو (Ohio) وعلى غرار دراسة جامعة أوهايو، قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 تحت قيادة جماعة من الباحثين، أمثال رنسيس ليكرت (Rensis Likert) كاتر (Kats) وكاهن (Kahn) وغيرهم بدراسات في عدة منظمات مختلفة حول موضوع القيادة، واعتمدت هذه الدراسة إلى تقسيم جماعات العمل إلى قسمين هما: جماعات ذات إنتاجية عالية، وجماعات ذات إنتاجية منخفضة، ومن ثم دراسة أساليب سلوك القادة في هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم، وقد تمخضت نتائج هذه الدراسة كالاتي:

-وجود بعدين أساسيين للقيادة هما:

بعد الاهتمام بالإنتاج، وبعد الاهتمام بالمرؤوسين.

-أن أكثر القادة فاعلية هم الذين يجمعون بين البعدين السابقين .

-تقل درجة فاعلية القادة الذين يهتمون بأحد البعدين دون الآخر.¹

والشكل التالي يوضح نموذج جامعة Michigan لأنماط السلوك القيادي:

الشكل رقم(4): نموذج جامعة ميتشيغان لأنماط السلوك القيادي



المصدر: راضية يوسف، دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020م، ص 87.

¹ راضية يوسف، مرجع سابق، ص 87.

وتوصل (Rensis Likert) لأربع أنماط قيادية تم تطويرها بعد بحث استمر ثلاثة عقود حول أساليب الإدارة هي:

النمط التسلطي الخير، النمط التسلطي الاستغلالي، نمط قيادة المجموعات المشاركة ونمط القيادة الاستشارية¹
ج- نموذج الشبكة الإدارية: التي قدمها كل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالاهتمام والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة وهم:

-القائد السلبي: لا يتدخل في العمل ولا يهتم بالإنتاج والعاملين.

-القائد العملي: وهو الذي يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج.

-القائد الاجتماعي: وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق علاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بالإنتاج.

-القائد المعتدل: يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

-القائد المثالي: وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج.²

ويمكن تصنيف السلوك الإداري في إطار بعدين أساسيين هما:

-بعد الإنتاج

-بعد الأفراد

ومثل كل منها مقياسا من تسع درجات ويوجد عدد لا يحصى من أنماط السلوك الإدارية يتحدد كل منها بدرجة كل من البعدين ويمكن تنسيق خمسة أنماط رئيسية وهي:

أ- نمط (9/9) قيادة الفريق: يتم من خلال هذا الأسلوب الاهتمام العالي بالأفراد والإنتاج معا، حيث يركز القائد على العمل بروح الفريق وبناء العلاقات الجيدة مع الأفراد من أجل الحصول على الإنتاج الجيد.

ب- نمط (1/1) القيادة الضعيفة: يتميز الأسلوب القيادي بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والأفراد حيث لا يساهم القائد هنا في تحقيق أهداف المنظمة بل يبذل الجهد الأقل لبقائه في المنظمة.

ج- نمط (9/1) القيادة المتسلطة: تتميز هذه القيادة بالاهتمام العال بالإنتاج والضعيف بالأفراد حيث يركز القائد على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة ويتناسى حاجات ورغبات الأفراد.

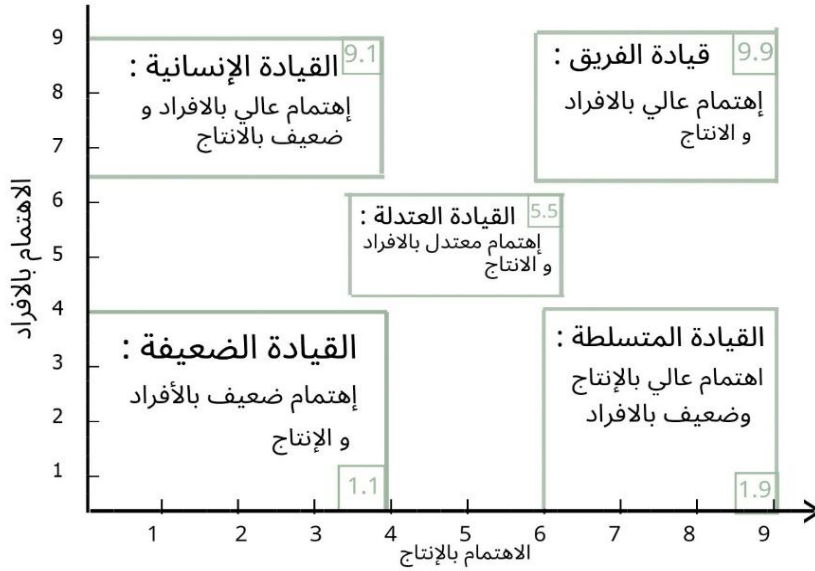
د- نمط (1/9) القيادة الإنسانية: تتميز هذه القيادة بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والتركيز على الأفراد وإرضائهم حيث تؤدي إلى تحسين العلاقات بين أفراد الجماعة، وهنا تتميز القيادة بالإنتاج الضعيف.

¹ راضي يوسف، مرجع نفسه، ص88.

² زرقط بولرباح والعربي حران، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار تليجي بالأغواط، المجلد 11، العدد26، سبتمبر 2017، الأغواط، الجزائر، 2017، ص244،

هـ-نمط (5/5) القيادة المعتدلة: يتميز أسلوب هذه القيادة بالاهتمام المعتدل بالإنتاج والأفراد حيث يركز القائد على توازن فيما بينها وهذا يحقق المحافظة على العلاقات الجيدة وتحقيق أهداف المنظمة بنفس الوقت.¹

الشكل رقم (5): نموذج نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: محمد عمر الزعبي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص77.

3- المدخل الموقفي:

يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد ، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد.²

وسوف نتطرق إلى أبرز وأشهر النماذج والأساليب في هذه النظرية كالآتي:

أ-نظرية فيدلر:

يعتبر نموذج فيدلر للقيادة المعتمد على الموائمة بين النمط القيادي وحاجيات الموقف وقد تم قياس النمط القيادي من خلال وصف القائد على أنه مهتم بالمهمة أو بالعلاقات وفي هذا الصدد فإن فيدلر يرى أن القائد الفعال هو الذي يوائم بين تركيزه على المهمة والعلاقات حسب متطلبات الموقف المختلفة وقد بين فيدلر ثلاث عوامل موقفية تحدد لنا نمط أسلوب القائد وهي:

-علاقات المدير بالمرؤوسين (علاقة القائد مع المرؤوسين): ومعناه مدى احترام والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه ومدى تقبلهم له، ومن أحد أهم العوامل التي تحدد نوع القيادة المناسبة سواء كانت ذات اهتمام

¹ محمد عمر الزعبي ومحمد التركي البطانية، مرجع سابق، ص ص 75،76.

² بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص81.

بالعاملين أو العمل.

-البناء التنظيمي للعمل (درجة وضوح المهمة): وتعني درجة استقرار العمل الخاص بالمجموعة التي يقودها المدير.

-الوظيفية للمدير (درجة قوة مركز المدير): تتمثل في سلطة القائد ومدى تحكمه في مرؤوسيه.¹

الجدول رقم (2): الأنماط القيادية المفضلة تبعا لعملية تفاعل متغيرات الموقف حسب النظرية التفاعلية

الشرطية لفيدلر

نمط القيادة الأكثر فعالية	توافق متغيرات الموقف			درجة يسر الموقف	رقم الحالة
	درجة قوة مركز القائد	درجة وضوح مهمة العمل	علاقة القائد مع المرؤوسين		
القائد المهتم بالعمل	قوي	واضح	جيدة	ميسر جدا	1
القائد المهتم بالعمل	ضعيف	واضح	جيدة	↑ ↓	2
القائد المهتم بالعمل	قوي	غامض	جيدة		3
القائد المهتم بالمرؤوسين	ضعيف	غامض	جيدة		4
القائد المهتم بالمرؤوسين	قوي	واضح	سيئة		5
القائد المهتم بالمرؤوسين	ضعيف	واضح	سيئة		6
القائد المهتم بالمرؤوسين	قوي	غامض	سيئة		7
القائد المهتم بالعمل	ضعيف	غامض	سيئة		8
					صعب جدا

المصدر: د. بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1، ديسمبر 2017، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2017م، ص 65.

ب- نظرية هيرسي وبلانشارد:

تعد نظرية Hersey and Blanchard في القيادة الظرفية (الموقفية) واحدة من أفضل النظريات المعروفة في مجال القيادة الإدارية، وهي مبنية على أن القائد يتبع أربعة أنماط للقيادة تبعا لمستوى "نضج المهمة"، الذي أصبح حاليا يطلق عليه بمصطلح "الاستعداد والقدرة"، ويقول: Darid Meier, 2016، أن هذه النظرية خضعت للعديد من المراجعات التي أدت إلى تعديل مصطلح نضج المهمة إلى "مستويات التطوير"، وبعد

¹ مبروك تقار، مرجع سابق ص ص 41،40 -بتصرف-

الانتقادات التي تعرض لها هذا المصطلح من قبل الباحثين، ثم استبداله في الآونة الأخيرة بمصطلح " الاستعداد للأداء".¹

ويظهر السلوك الاستبدادي (نمط الأمر) في نظرية Hersey Blanchard في الحالة التي يكون فيها مستوى الاستعداد للأداء منخفضا جدا، وكلما كان الاستعداد للأداء مرتفع كلما انخفضت نسبة تحكم القائد. **ج- نظرية المسار أو الهدف:** تعتبر هذه النظرية أن القائد الفعال الذي يقوم بمساعدة الآخرين في تحديد الهدف لهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق الأهداف من خلال إزالة العقبات كافة التي تعترض طريقهم من خلال التدريب ومكافاتهم على الإنجاز.²

وقد وضعت نظرية المسار أو الهدف أنماط وهي:

- القيادة المشجعة والداعمة: ويؤدي القائد في هذا النمط اهتماما بالغا بالعاملين واحتياجاتهم.
- القيادة التوجيهية: ويحدد القائد ما هو متوقع عمله من المرؤوسين مع إعطاء توجيه مناسب طوال الوقت .
- القيادة المشاركة: يتشارك القائد مع التابعين و يشركهم في اتخاذ القرارات.
- القيادة المنجزة: وهو نمط يضع فيه القائد أهدافا عالية ويتوقع من التابعين إنجازها وهو واثق من قدرتهم على النجاح.³

المطلب الثاني: مدخل للثقافة التنظيمية

إنّ المؤسسات الحديثة بشكل عام تمتلك سمات وخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهذا راجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، وبالتالي فإن لكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات، وهذا التميز كمفهوم إداري يعرف بالثقافة التنظيمية للمنظمة، فإن هذه الأخيرة تعتبر من أهم مكونات البناء الداخلي للمنظمة فهي بمثابة شخصية مؤسسة ولها دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق في المنظمات، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مدخل للثقافة التنظيمية من مفهوم وأهمية وأنواع ... إلخ.

الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أولا: تعريف وخصائص ومصادر الثقافة التنظيمية

¹ إيمان بن طاجين، تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه (ل.م.د.)، تخصص إدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2019م/2020م، ص88.

² حنان رزيق ومحمد يحيوي، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد رقم 06، العدد رقم 02، 2018/10/15م، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2018م، ص 253.

³ الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية تربوية، المجلد 12، العدد 01، ديسمبر 2017م، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهيري، قسنطينة، الجزائر، 2017م، ص68.

1-تعريف الثقافة التنظيمية:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية يجب علينا أولاً أن نعرف الثقافة أولاً

-**التعريف الأول:** إن أشهر تعريف للثقافة هو التعريف الأنثروبولوجي E. Taylor في كتابه " الثقافة البدائية"

بأنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات

وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع.¹

-**التعريف الثاني:** كما عرفها الجابري على أنها ذلك المركب المتجانس من الذكريات والتصورات والقيم والرموز

والتغيرات والإبداعات والتطلعات التي تحتفظ بها الجماعة البشرية.²

-**التعريف الثالث:** عرض عالم الأنثروبولوجيا الثقافة (Herskovits. 1948) بأنها عملية بناء تصف الهيئة

الإجمالية من المعتقدات والسلوك والمعرفة، والمسموحات والقيم والأهداف التي تجعل الناس يتخذون طريقاً للحياة

خاص بهم.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف الإجرائي للثقافة كالتالي:

هي تلك القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تسود المجتمع والتي يكتسبها الفرد من المجتمع.

تعريف الثقافة التنظيمية:

-**التعريف الأول:** ويعرفها بيتر وواترمان (peter & Waterman) بأنها نظام القيم السائدة في المنظمة والذي

يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في

المنظمة.⁴

-**التعريف الثاني:** أما سيزلاجي و والاس في كتابهما السلوك التنظيمي والاداء فيعرفانها على أنها: " المفاهيم

والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة

والمشتركة بين العاملين ، وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعنوي وغير المعنوي في المنظمة

حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة.⁵

-**التعريف الثالث:** وكذلك عرفها (Hand /1976) على أنها: " أسلوب الحياة المتجرب بالمنظمة، أو مجموعة

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر 2012ص99

² خالد محمد أبو شعيرة وثائر احمد غباري، الثقافة وعناصرها، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ودار الإعصار العلمي للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م، 1436هـ، ص18.

³ نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص20.

⁴ فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2019م،

ص23.

⁵ عباس سمير، مرجع سابق، ص 122.

القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات، ويراقب بها الأفراد.¹ ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية التي تسود المنظمة ويجب أن يتحلى بها موظفو المنظمة في جميع مستوياتها ويتفاعلون بها مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص التي تميزها وهي كالتالي:

أ- نظام مركب: مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وهي تضم: الجانب المعنوي: الأخلاق، المعتقدات والأفكار، الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع الآداب، الفنون والممارسات العلمية المختلفة، الجانب المادي: كل ما هو ملموس كالمباني الأدوات، المعدات، الأظعمة وما شابهها.²

ب- نظام تراكمي ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص.³ ويتم نقلها من كبار العاملين إلى العاملين الجدد.⁴

ت- مكتسبة: تنقل من جيل إلى جيل آخر عن طريق التعلم والمحاكاة.

ث- متكيفة: تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الأفراد وظروف المؤسسة.

ج- إنسانية اجتماعية: هي من صنع الإنسان وإبداعه، تمارس من قبل جميع اعضاء المجتمع بأشكال مختلفة.

د- وجود القيم المتحكمة: توجد بها قيم أساسية تنتهجها المؤسسة ويلتزم بها كل عضو فيها.

هـ- فلسفة المؤسسة: لكل مؤسسة سياساتها الخاصة في تعاملها مع عمالها و عملائها تحدد كيفية النظر

¹ محمد الفاتح محمد بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان لنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016م، ص62.

² خديجة بلحمو وعلي شريف حورية، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حالة مؤسسة سونلغاز فرع معسكر، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2022م، ص 205.

³ محمد بن عساف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص175.

⁴ يوسف جحيم سلطان الطائي وياقر خضير عبد العباس الحدراوي، أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الاشرف بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثالث، العدد السادس، العراق، يونيو 2019م، ص 25.

للتنظيم والأهداف.

و-قواعد المؤسسة: عبارة عن تعليمات تصدر عن المؤسسة وتختلف عن مؤسسة أخرى¹.

ي-الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

2

ثانيا: أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية

1-أهمية الثقافة التنظيمية

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ-تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.

ب-تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به

ج-أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، ومن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

د-كما أن ثقافة المنظمة تؤدي لتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

هـ-تمكن من تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية.³

وأشار له كل من الكاتب طاهر محسن منصور الغالبي والباحثان " يمينه غضاب، كمال بلخيري في وصفهم

للثقافة التنظيمية بالمنزل أو البيت وهو ما اصطلح عليه باللغة الإنجليزية (HOME) ، والذي يعطي شعوراً

عائليا للموظف، وقد لخص هذه الأهمية بأربع نقاط يوضحها الشكل التالي:⁴

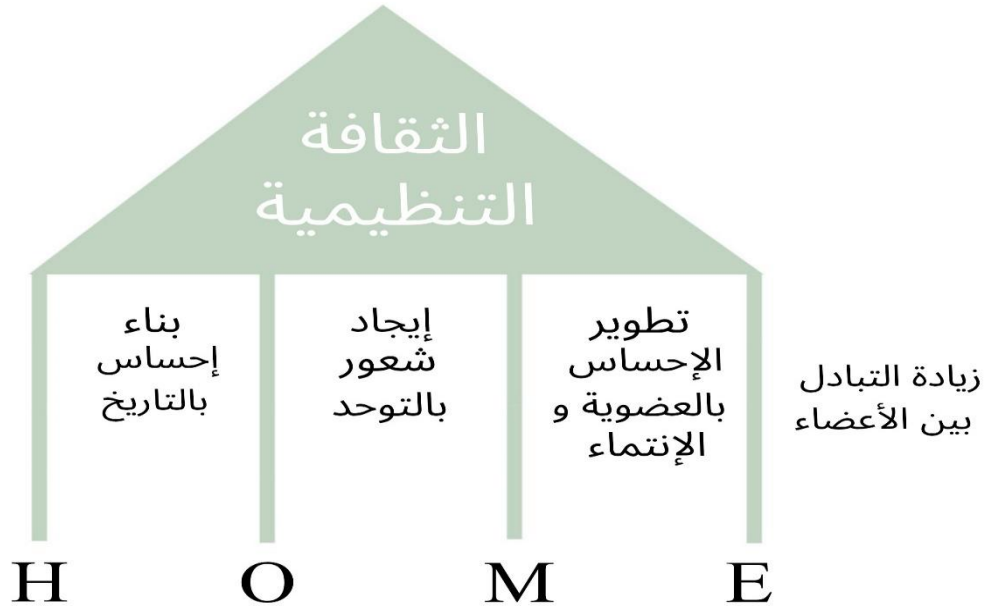
¹ خديجة بلحمو وعلي شريف حورية، مرجع سابق، ص206.

فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سابق، ص36.²

³ وفاء بحاش، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتوزيع أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 1792.

⁴ أميرة عبد الباقي، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO- الشرق - أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2020، 2019، ص 11.

الشكل رقم (6): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: غضاب يمينة وكمال بلخيري: آليات توطين الثقافة المؤسسية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة مقاربات، المجلد 5، العدد3، 2019، ص 272.

حيث أن لكل حرف من الأحرف المشكلة لكلمة "HOME" لهم معنى ودلالة مبيّن في النقاط التالية:

أ-بناء إحساس بالتاريخ: (History) فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والمثابرة والأشخاص البارزين في المؤسسة .

ب-إيجاد شعور بالتفرد : (Oneness) فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

ج- تطور الإحساس بالانتماء : (Membership) وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل ، حيث تعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للموظفين وتدريبهم وتطويرها.

د-زيادة التبادل بين الأعضاء(Exchange) : وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والافراد.¹

2-مكونات الثقافة التنظيمية: (عناصر، مصادر)

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

أ-القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو

¹ أميرة عبد الباقي، مرجع نفسه، ص 12.

مرغوب و ما هو غير مرغوب، أو غير جيد أو غير مهم أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين والالتزام بالقوانين وهكذا.

ب-المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة ، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية ، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ت-الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإتباع، مثال لذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك

ث-التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد ، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة . مثال لذلك: التوقعات المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيها بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹

ج-الطقوس: تمثل مختلف الأفراد والأنشطة التي تقوم بها المنظمة. من قبل الافراد، مثل إحياء الحفلات واللغة المستخدمة في الخطابات الإدارية و غيرها.

د-الأبطال: ويقصد بهم مختلف الأفراد الذين يفتدون بسلوكهم قد يكونون أحياء أو أموات، حقيقيين أو حتى خياليين، فهناك من يراهم بأنهم كل الموارد البشرية في المنظمة التي تحقق النجاح وساهموا بشكل كبير في تطوير المؤسسة مثل المدراء.

ر-الرموز: هي مختلف الصور أو الإيماءات، التي لها معان معروفة لدى مجموعة من الأفراد الذين يتقاسمون الثقافة.²

هـ-الطابوهات (الممنوعات): هي عبارة عن كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط المنظمة، كالمشاكل المؤلمة التي تمس المنظمة، وهي تعبر أيضا عن كل شيء مأساوي له تأثير

¹ محمد الفاتح بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016م، ص ص 245،244.

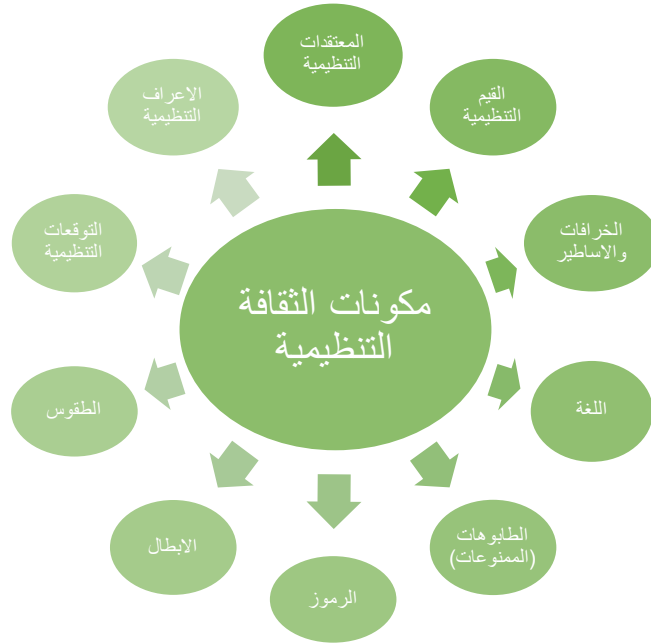
² بوعلام موجار وبران أنيسة، أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية، دراسة حالة الجامعات الجزائرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد07، العدد02، 12 ديسمبر 2024، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2024، ص 316.

سلبية على أداء المنظمة، فلكل منظمة العديد من الأمور المحظورة والتي لا يجوز التداول فيها وهي تمثل خطأ أحمر لدى أفرادها لا يمكنهم تجاوزه ، وقد ترتبط هذه الطابوهات بالطابوهات التي يعيشها الفرد في المجتمع أين يكون البعض منها ترجمة لسلوكيات المجتمع لا غير.¹

و-**اللغة المتداولة في المنظمة:** نمط اللغة المتداولة أو السائدة في المنظمة تعبر وتعكس ثقافة المنظمة السائدة، وبالتالي تعتبر وسيلة مهمة لنقل وتعلم ثقافة المنظمة ومن الأمثلة على ذلك: أسلوب تحية العاملين لبعضهم البعض، واستخدام مفردات معينة من قبل المدراء في تعاملهم مع العاملين.² وهي اختصارات للكلام بين العاملين في المنظمة.

ي-**الخرافات والأساطير:** التاريخ الذي يحكي عن تأسيس المؤسسة أو إنجازاتها.³

الشكل رقم (7): مكونات (مصادر، عناصر) الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ماسبق.

¹ صابر بحري ومنى خرموش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 01، 2023/03/26، سطيف، الجزائر، 2023، ص 128.

² منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2013م/1435هـ، ص 217.

³ فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيمي، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017م/2018م ص 130.

الفرع الثاني: وظائف وأنواع الثقافة التنظيمية

أولاً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

- 1- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- 2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن 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 بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- 3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.¹
- 4- تعزيز عملية الالتزام الجماعي: وتعمل على توثيق العلاقات بين أعضاء الجماعة.
- 5- تعزيز مستلزمات الاستقرار لنظام المنظمة.
- 6- تساعد في تشكيل السلوك الإنساني من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم.²

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر أمر تقسيم ثقافة المنظمة وتحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو إلى عوامل أخرى كنوع نشاط المنظمة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها والنظام الرسمي وغير الرسمي داخلها.³ ونستعرض فيها يلي أنواع الثقافة التنظيمية وذلك حسب عدة معايير كالتالي:

1- حسب معيار مدى القوة: وفقا لتصنيف " Hodge & Anthony - 1991 " نجد :

أ- الثقافة القوية: ونجد فيها عاملان أساسيان يحددان درجة القوة درجة الإجماع أو مدى المشاركة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المؤسسة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى.

¹ أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1429هـ/2008م، ص 23.

² عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال، عنابة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه (ل.م.د)، تخصص إدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر 2017م/2018م، ص 17.

³ مهدي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 45،

ب-الثقافة الضعيفة: هي عكس الثقافة القوية إذ يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة، فإن الموظفين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح هؤلاء الموظفين يسيرون في طريق مبهما غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي وشعورهم بالعزلة والإحباط.¹

2-حسب درجة الاتفاق:

أ-الثقافة الرئيسية: تتمثل في القيم الأساسية التي يتفق أغلبية أعضاء التنظيم عليه وتشكل هوية واضحة للجميع .

ب-الثقافات الفرعية: فتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها و بين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، وكلما تعددت هذه الثقافات كلما أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم.²

3-حسب درجة التركيز: حيث صنف هاذين الباحثين " Mizitani & Tomioka -2003 : الثقافة التنظيمية إلى 4 أنواع وهي:

أ-الثقافة الشبكية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي الاستقلالية، روح التخصص، الابتكار تبني المخاطر وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي.

ب-ثقافة الفريق: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية: روح العائلة، التسلسل القبلي، التماثل والانسجام والتماسك .

ج-الثقافة الهرمية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الأمر والرقابة، اتباع القواعد الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة المعيارية.

د-ثقافة السوق: وتتضمن القيم التنظيمية المتعلقة بإنجاز الهدف التوسع، قانون السوق والتمايز،³ كما أن القادة هم المحركون. والمنتجون والمنافسون، وفي كل الأوقات يركزون على الفوز وهذه القيمة هي التي تربط المنظمة بأكملها وأهم شيء هو السمعة والنجاح، وينصب التركيز طويل الأمد على الأنشطة المنافسة والوصول إلى الأهداف والحصة السوقية والربحية.⁴

4-من حيث المناهج: يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث المناهج حسب النموذج الشهير الذي اقترحه (Charles Handy) 1985 والذي تعرف على أربعة أنواع من الثقافة، مبينة في النقاط التالية:

¹ اميرة عبد الباقي، مرجع سابق، ص 17.

² مرجع نفسه، ص 18.

³ مرجع نفسه، ص 19.

أ- **ثقافة الدور**: وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمؤسسة حيث يكون الهيكل مكون من طبقات متعددة هرمية. وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، وقيم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار تم تعريفها بشكل جيد، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير والنتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها، وفي ظل وجود هذه الخصائص فليس مما يثير الدهشة أن دور الثقافات لا يعتبر من العوامل المؤدية إلى جعل الأفراد مبتكرين فعليين، وهذا الدور يعمل جيدا في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها.

ب- **ثقافة القوة**: غالبا ما يتواجد في المؤسسات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط، والهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت في منتصف شبكة النسيج، إن المركز والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في ثقافة الدور ولكن ليست مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، وفي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل الى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح.

ج- **ثقافة المهمة**: تكون مصحوبة بالهيكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة و المقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع والاتصالات الجانبية وليس الرأسية وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة ، حيث تعتبر الأكثر تشجيعا ومحاباة للابتكار ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين والأكاديميين.

د- **ثقافة الفرد**: وتركز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر ، لذلك فهي مصحوبة بهيكل غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي.¹

الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من الأبعاد التي أكدت عليها العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي تختلف من منظمة إلى أخرى و من بلد إلى آخر، وهذا لا يمنع في الحقيقة من وجود بعض أبعاد الثقافة التنظيمية التي تنفرد بها كل منظمة على حدى ولا يمكن تعميمها على جميع المنظمات.²

¹ اميرة عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 20،21.

² مصطفى بن عودة، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المجلد 5 العدد 01، 30 جوان 2019، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2019، ص 94.

فقد اختلف الباحثون على تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية حسب دراسة كل باحث، فقد تم تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: الثقة وصفت الثقة بأنها الصمغ الاجتماعي " Blue Social " الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معاً، إنها تخلق التآزر و تعطي الأفراد الشعور بالأمان، وتعد الثقة في المنظمة عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية وحينها يسود جو من الثقة في المنظمة فإن الموظفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم.

ثانياً: الالتزام هو اقتناع الفرد وقبوله التام لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وبقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وهو أيضاً مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء لها¹.

ثالثاً: روح المشاركة وهي توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة، وتعني المشاركة انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها.

ولقد قدم **Schein** مجموعة من الأبعاد التي يمكن اعتبارها الأشمل التغطية جوانب الثقافة التنظيمية فقد حدد ستة أبعاد مفترضا أن لها انعكاس على تكوين هذه الثقافة مستنداً بذلك على محيط المنظمة وهذه الأبعاد هي:

أولاً: انتظامات سلوكية تعكس أنماط السلوك الملاحظ، وهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات

ثانياً: القيم المهيمنة وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها

ثالثاً: الأعراف والتقاليد هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة.

رابعاً: القواعد وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به ، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.

خامساً: الفلسفة تعكس المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقلياً كأساس للعمليات المطلوب إنجازها.

سادساً: المناخ يتمثل في الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية، وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة ساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة.

¹ عقيلة باصور وعلي عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، بجامعة المدية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، مكرر الجزء الثاني، 2019/08/30، المدية، الجزائر، ص 560.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

أولاً: العوامل المؤثرة على ضعف وقوة ثقافة المنظمة:

- 1- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من الخيارات والتجار ، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة ، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا و وظيفيا.
- 2- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- 3- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا ما يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء
- 4- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- 5- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا ما يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.
- 6- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه ، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.¹
- 7- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.²

ثانياً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتشكل الثقافة التنظيمية من العديد من العوامل أهمها ما يلي:

- 1- الصفات الشخصية للأخر وما لديهم من اهتمامات وقيم و دوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.

¹ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 4، العدد 02، 01-12/2013، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013، ص 267.

² بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تنظيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة-، أطروحة دكتوراه نظام (ل.م.د) في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2016م، ص84.

3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأسلوب الاتصال ونمط اتخاذ القرارات.

4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.

5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة فيما يلي:

أ- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع .

ب- أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة ووظيفة معينة.

ج- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

ومن هنا يمكن القول أن اختلاف الثقافة التنظيمية يرجع إما إلى خصائص الفرد وعلاقته بالبيئة وأهدافه

وتوجهاته بشأن الحياة، وإما علاقة الفرد بالمنظمة والأنشطة التي يمارسها الفرد.¹

ومعناه أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تستمد عن طريق علاقة الفرد بمجمعه أي عائلته وأصدقائه وتجربته في

الحياة وكذلك من الأنشطة التي يمارسها داخل المنظمة لتصبح موحدة داخل جميع أجزاء المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية تعبير أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المنظمة حيث تؤثر بشكل كبير على

الأداء العام للمنظمة وتساعد في تحقيق التميز المستدام. وكذلك يمكن أن تساهم في زيادة الإنتاجية والابتكار أو

قد تعرقل التقدم إذا كانت سلبية وكذلك تساعد على تعزيز بيئة عمل إيجابية، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية دليل

للعاملين والإدارة وللمنظمة ككل، فهي مهمة لأنها تؤثر كذلك في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات

ونجاحها في تحقيق أهدافها. وكذلك في تحسين أوضاع الموظفين بشكل عام.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

إن القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية هما عنصرين حاسمين في نجاح أي منظمة، فالقيادة الفعالة تساهم في

توجيه الفريق وتحفيزه لتحقيق الأهداف المشتركة، بينما تعكس ثقافة المنظمة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي

تتبنها المؤسسة ومن الأهم أن يكون هناك توافق بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، حيث يمكن للقيادة

الإدارية أن تؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية وتعززها بشكل كبير

¹ الطاهر غرار ونورية سولمية، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة، مجلة الساورة للدراسة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 30.12.2020، الجزائر، 2020، ص 124.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

الفرع الأول: تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية والقيادة متلازمتان في بناء الأداء التنظيمي والتحكم فيه و تعزيزه . ولكن السؤال هو إلى أي مدى تكون العلاقة بينهما، وفقا لباس (1990) يوكل (1998) ، كوزيس وبوستر (1995) ، فقد تحدثوا جميعا عن أهمية القيادة والثقافة التنظيمية، وكذلك عن القيمة المضافة والعوامل التي تساهم في نجاح أي منظمة. من ناحية أخرى، هناك جدل حول القيادة والثقافة التنظيمية فيما يتعلق بأيهما يأتي أولاً، جادل يلزنيك (1957) بأن نظرية القيادة تعتمد على نظرية المنظمة، جادل أفوليو (1993) وشين (1992) حول كيفية تطور الثقافة التنظيمية. عادة من قيادتها، وفي الوقت نفسه توتر على تطور القيادة وبالمثل، ولفهم العلاقة بين النظريتين، وجدت دراسة أن المكافأة العرضية للقيادة التحويلية والتفاعلية أكثر أهمية من الثقافة، كما افترض بعض الباحثين أن القيادة جزء بسيط من ثقافة المنظمة، إذ افترضوا أنه من خلال تشكيل القيم التنظيمية وبناء منظمة قوية بشكل طبيعي، يحدث القادة تغييرا في المعايير السائدة و أشار باس وأفوليو (1993) إلى أن أنماط القيادة تختلف باختلاف كيفية مراعاة المرؤوسين لثقافة مؤسستهم، ومع ذلك إذا استطاعت القيادة والثقافة التنظيمية العمل معا، فإن القيادة يمكن أن تلعب دورا رئيسيا وتكون عاملاً فعالاً في تغيير ثقافة المؤسسة عند الحاجة، وكذلك في تعزيزها والتأثير عليها عند وجود قرار أو خطة من قبل صانعي القرار.¹

تلعب القيادة دورا حاسما في تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث يتم تحديد القيم والمعايير التي يجب اتباعها من قبل الموظفين، فعلى سبيل المثال إذا كان القائد يشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي، فمن المرجح أن تكون ثقافة المؤسسة تعزز هذه القيم وتشجع على التفكير المبتكر، وعلى الجانب الآخر، إذا كان القائد يركز على الالتزام بالقواعد والإجراءات، فمن المرجح أن تكون ثقافة المؤسسة تعكس هذا التوجه وتشجع على الالتزام والقواعد.

بالإضافة إلى ذلك، يؤثر القائد أيضا على العلاقات بين أفراد المؤسسة فإذا كان القائد يشجع على التعاون والعمل الجماعي، فمن المرجح أن تكون ثقافة المؤسسة تحرر هذه القيم وتشجع على بناء علاقات إيجابية بين الأفراد، وعلى الجانب الآخر إذا كان القائد يشجع على المنافسة والتنافس، فمن المرجح أن تكون ثقافة المؤسسة تعكس هذا التوجه وتشجع على المنافسة بين الأفراد وكذلك يمكن للقائد أن يؤثر على ثقافة المؤسسة من خلال تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها فمن المرجح ان تكون ثقافة المؤسسة تعزز هذه القيم وتشجع على تحقيق النجاح ومن الجانب الاخر، فإذا كان القائد غير واضح في تحديد الاهداف و توجيه الجهود فمن المرجح

أن تكون ثقافة المؤسسة غير متجانسة وتفتقر إلى التوجه والتركيز.

وبالنظر إلى هذه العوامل يمكن القول بأن القيادة تلعب دورا حاسما في تشكيل ثقافة المؤسسة، فالقائد هو الشخص الذي يحدد القيم والمعايير التي يجب اتباعها ويؤثر على العلاقات بين الأفراد، ويحدد الأهداف ويوجه الجهود نحو تحقيقها، وبالتالي، يجب على القادة أن يكونوا على دراية بتأثيرهم على ثقافة المؤسسة وأن يعملوا على تطوير أساليب قيادة فعالة تعزز القيم والمعايير المرغوبة داخل المؤسسة.¹

الفرع الثاني: مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية

القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهمنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة، يتعين علينا التعرّيج على المراحل والطرق التي سلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة وأوردها وتحدث هنا عما يجب فعله، مع الإشارة إلى أبرز ملامح الواقع في الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة السائدة لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي:

- 1- **أولاً: التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:** وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة من أجلها وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح واف للهيكـل التنظيمي، وقيم وإجراءات العمل، ونحو ذلك، ويجب التأكيد هناك على بعض النقاط العامة:
- 1- أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة متراكمة.
- 2- لا يجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية "باردا"، بل يجب أن يكون ملتها بسخونة الإيمان بتلك المفردات ومنطلقاتها.

3- أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية والتصرفات الرمزية وخصوصا للقادة.

4- في الواقع العربي المعاش يحصل التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية في الأغلب بشكل ضمني وذلك لعدة أسباب من أهمها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية مصطلحا ودلالة ومكونات وأثرا وهذا مثال كبير في الإدارة العربية يجب التقطن له و معالجته.

¹ الموقع الإلكتروني [https:// aral-coching.com](https://aral-coching.com) اطلع عليه بتاريخ 17 مارس 2025 على الساعة 14.00

ثانيا: **تطبيع الثقافة الطبية:** وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنطقة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية.

ثالثا: **ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية:** وذلك عبر عدة وسائل منها:

1- بلوره و تبني شعارات و رموز مميزة تتميز بالظرافة والإبهار والإقناع مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

2- صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات و قيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

3- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان جديدة حول الثقافة التنظيمية.

رابعا: **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 الاجتماعية:

1- هل يبتسمون حين يسمعون فكره أو مبادرة جديدة من قبل بعض الحضور ؟

2- هل يشجعون الجميع على طرح أفكارهم أم أنهم يقتصرون على مسؤولية إدارة العلماء ؟

3- هل ينصتون جيدا عندما يتحدث الآخرون¹؟

الفرع الثالث: دور الثقافة التنظيمية وإسهاماتها في المؤسسة

أولا: دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية المؤسسة

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما ورؤية جديدة للواقع المحيط بها داخليا و خارجيا كما أكده ووترمان وبيتر (peters and waterman) في كتابهما " البحث عن التميز " حيث تناول المؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة فأشارا إلى أن سيطرة سيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك المؤسسات أثبتت أنه عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح والتفوق.

إن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا تقل أهميته عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة والمستمرة للعملاء والعاملين ويمكنها أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة، فالمؤسسة التي لا تملك ثقافة قوية ومرتزة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة -سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة،

¹ نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص ص 99,96.

حيث تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات يعني إن كانت الاستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لابد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار.¹

ثانياً: إسهامات الثقافة التنظيمية في المؤسسة

يمكن إسهام الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الأوجه التالية :

1- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

2- لا تؤدي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي وإنما إطار تنظيمي جماعي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على اتباعها .

3- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة، والتعليم والتغلب على المنافسين.

4- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً هاماً في استجواب العاملين الملائمين والطموحين. لأن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستعوي العاملين المبدعين وتكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

5- تعتبر الثقافة عنصراً متجزئاً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل ، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى ، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعداداتها للتطوير .

6- تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسة إلى مجهودات واعية تقويها و تغذيها و تحافظ على استقرارها النسبي و رسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعها لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

¹ عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 12، العدد رقم 02، بتاريخ 12.06.2008 الجزائر، 2008، ص ص 90.91.

7- بناء إحساس بالتاريخ (History) : فالثقة ذات الجذور العريقة تمثل منهج تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

8- إيجاد الشعور بالتوحد (oneness) : فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي .

9- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء (Membership) : و تتعدد هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح وتدرّسهم وتطويرهم .

10- زيادة التبادل بين الأعضاء : (Exchange) وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة أصبحت لزاما على الباحث من خلال قيامه ببحثه يجب عليه أن يتعرف على الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة ببحثه، لأنها تفيد في الكثير من المراحل التي تمر بها.

و نحن بدورنا حاولنا البحث والاطلاع على أهم الدراسات التي عالجت موضوع بحثنا الذي بعنوان "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية والتي تناولت متغيري الموضوع أو أحدهما، وبعد اطلاعنا على بعض الدراسات فقد حصلنا على مجموعة منها لها صلة بموضوع بحثنا، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها، وهذه الدراسات هي على النحو التالي:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: بوحوش أحمد شوقي وزيادة محمد رمزي، بعنوان: أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت" جامعة قاصدي مرياح -

ورقلة - مذكرة ماستر أكاديمي : تخصص إدارة أعمال. 2022/ 2023

وعالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تجارية توقرت؟

وهدفنا هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإبداعية من خلال الأبعاد (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة واعتمدنا على أداة الاستبيان حيث تم توزيع 30 استبياناً على عمال مؤسسة الاسمنت

¹ نور الدين بوراس، مراجع سابق، ص ص 109، 111.

-عين التوتة الوحدة التجارية توقرت، وتم استرجاع 28 استبياناً، حيث تم تحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج spss نسخة 25.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.

-أن أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة المثابرة، الإبداع) لها أثر على الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.

-يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.

-وجود فروقات ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية

الدراسة الثانية: عوابد مراد وموسى خالد أمين، بعنوان: **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين، دراسة حالة الصندوق الوطني للبطالة وكالة تيارت CNAC** ، جامعة ابن خلدون تيارت، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال، 2021 / 2022

عاجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح اهتمام الصندوق الوطني للبطالة CNAC بالقيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ تعداد عينة الدراسة 40 عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) ، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار.

وكنتيجة يمكننا القول أن الصندوق الوطني للبطالة يساهم بشكل كبير في الثقافة التنظيمية لدى العمال من خلال مجموعة من العوامل والاستراتيجيات والميكانيزمات التي تعمل جاهدة من أجل تطوير الثقافة التنظيمية داخل محيط العمل وتحقيق التميز و النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة داخل التنظيم.

وكذلك أثبتت الدراسة أن القادة يؤثرون بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية بحيث بلغ متوسطها الحسابي 0.86 و بانحراف معياري 2.35 وتوجد علاقة طردية إيجابية ضعيفة نسبياً بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية لأن إشارة معامل الارتباط موجبة (0.106)

وتمنح المؤسسة (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة) فرصة التكوين والتدريب وذلك مما يشجع على

الاتصال داخل المؤسسة بحيث بلغ متوسط الإجابات 2.13 و بانحراف معياري 0.90

الدراسة الثالثة: أمال شادي و نجمة خضور، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي -

دراسة حالة جامعة برج بوعرييج - جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -مذكرة ماستر، الطور

الثاني، تخصص إدارة أعمال، 2021 / 2022

وعالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة برج بوعرييج ؟

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي التي لها دور في تحديد موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم توزيع استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من الموظفين الإداريين في جامعة برج بوعرييج، حيث يضم هذا الاستبيان محورين رئيسيين، أحدهما للثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة، والآخر للتغيير التنظيمي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، أظهرت نتائج الدراسة أن لأبعاد الثقافة التنظيمية أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في إحداث التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% على مستوى جامعة برج بوعرييج

الدراسة الرابعة: حمزة زين العابدين و يوسف عبد القادر، بعنوان: أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة - مديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية - جامعة غرداية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة

أعمال، 2019 / 2018

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية : إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية المديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي على الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية وذلك من استخدام المنهج الوصفي التحليلي دراسية ميدانية باستخدام استمارة استبيان والتي تم تطبيقها على عينة حجمها (70) فرد من أصل مجتمع الدراسة عدده فرد ، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق برنامج Spss ، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، والنسب المئوية والتكرارات

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة محايدون بدرجة متوسطة على تواجد أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة

ويعتبر النمط السائد هو (النمط القيادي الديمقراطي، الأوتوقراطي)، كما تم استخلاص أن أفراد عينة الدراسة محايدون بدرجة متوسطة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة.

الدراسة الخامسة: د. خالد بوجعدار و أ. شهناز دريوش، بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع

لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد رقم (13) العدد 32، 2013 عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، واقتصرت الدراسة التطبيقية على بيان أثر النمط القيادي الاوتوقراطي والديمقراطي على تنمية الإبداع ولبحت تلك العلاقة اعتمدنا على منهج المسح بالعينة فشملت الدراسة (40) مؤسسة صناعية خاصة واستخدمنا أداة لاستبيان لجمع البيانات وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الخدمة الإحصائية (SPSS) باستخراج التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط. وتوصلت النتائج إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الذي يدعم الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

الدراسة السادسة: أسعد أحمد محمد عكاشة، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين الجامعة الإسلامية بغزة، عمادة الدراسات العليا، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2008. وعالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات paltel في فلسطين؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel ، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جميع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفا، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) استبانة، وكانت نسبة المردود (79.48%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ولخصت النتائج الدراسة كما يلي:

أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، " paltel "

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين "مستوى الأداء الوظيفي".

-أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

الدراسة السابعة: (Hai Nam Nguyen) بعنوان: the Impact of leadership Behaviours and organizational Culture On Knowledge Management practices in Small and medium enterprises , Griffith school of engineering science , environment and Engineering and technology ,Australia, submitted in fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, 2009.

بعنوان: تأثير سلوكيات القيادة والثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عالجت هذه الدراسة الإشكاليتين التاليتين : كيف ترتبط سلوكيات القيادة التحويلية والتفاعلية بممارسات إدارة المعرفة ؟ وكيف تعمل الثقافات التنظيمية على تعديل العلاقة بين سلوكيات القيادة وممارسات إدارة المعرفة؟. و هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير سلوكيات القيادة على ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمة والتعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وممارسات إدارة المعرفة والتعرف على العلاقة بين سلوك القيادة المعاملاتية وممارسات إدارة المعرفة، وتأثير الثقافة التنظيمية كعامل معتدل على تأثير سلوكيات القيادة على ممارسات إدارة المعرفة، وتم الاعتماد على الاستبيان وكذلك تم اختيار البحث العادي كطريقة أساسية لجمع البيانات وكذلك تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية منها الانحرافات المعيارية (SD) والأخطاء المعيارية للمتوسط (SE) و معاملات الارتباط والانحدار، وتم تعيين عشوائى للعينات مجتمع الدراسة يتألف من حوالي 1000 شركة أسترالية تم اختيارها عشوائيا وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و من خلال تفسير وتحليل البيانات تم الخروج بمجموعة من النتائج وهي كالتالي:

وجدت أن سلوكيات القيادة التحويلية والتفاعلية مرتبطة بممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات.

كما أظهرت النتائج أنه في حين لا تخفف الثقافة التنظيمية من تأثير القيادة التحويلية على إدارة المعرفة، فإن القيادة التفاعلية تبدو أقل فعالية في المنظمات التي تحظى بتصنيف عالي في ثقافات التسلسل الهرمي والرسالة

-وجد العديد من الباحثين السابقين أن القيادة التحويلية كان لها مساهمة إيجابية كبيرة في التعلم التنظيمي

والابتكار، وبالتالي نستنتج بشكل معقول أن سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على ممارسات إدارة

المعرفة داخل المنظمة، توفر نتائج هذه الدراسة الحالية دعما كافيا لهذا الزعم على مستوى البناء والعوامل،

وبالتالي تأكيد فرضيات البحث

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تشير نتائج التحليلات الإحصائية إلى وجود ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك تظهر نتائج تحليلات الانحدار أن القيادة التحويلية والتعاملية كانت مسؤولة عن قدر كبير من التباين بنسبة 16.5% في المعرفة..

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أما فيما يخص المقارنة بين الدراسات السابقة الذكر ودراستنا الحالية فهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03):المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة السابقة
الاختلاف في المتغير المستقل تمثلت عينة الدراسة في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت، أما بالنسبة لعينة الدراسة التي قمنا بها فتمثلت في المؤسسة العمومية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG ببرج بوعريريج اختلاف في الهدف حيث الدراسة السابقة تهدف الى معرفة أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية	نفس المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي نفس أداة الدراسة وهي الاستبيان	بوحوش احمد شوقي وزيادة محمد رمزي 2023/2022
الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة حيث في الدراسة السابقة تمثلت عينة الدراسة في الصندوق الوطني للبطالة وكالة تيارت CNAC اما بالنسبة لعينة الدراسة التي قمنا بها فتمثلت في مؤسسة EMBAG	نفس المنهج المتبع ونفس أداة الدراسة ونفس المتغيرات	عوابد مراد وموسى محمد امين 2022/2021 م

<p>اختلاف في الهدف حيث هدفت الدراسة الى توضيح اهتمام الصندوق الوطني للبطالة CNAC بالقيادة الإدارية ودورها في الثقافة التنظيمية اما دراستنا فتهدف الى تبيان ومعرفة دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة EMBAG</p>		
<p>اختلاف في المتغيرات تمثلت عينة الدراسة في جامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعريريج، اما بالنسبة لعينة الدراسة التي قمنا بها فتمثلت في مؤسسة EMBAG هدفت الدراسة السابقة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في احداث التغيير التنظيمي، أما دراستنا فتمثلت في تبيان ومعرفة دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة EMBAG</p>	<p>نفس المنهج المتبع ونفس أداة الدراسة</p>	<p>امال شادي ونجمة خضور 2022/2021</p>
<p>الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة حيث الدراسة السابقة تمثلت عينتها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، أما بالنسبة لعينة الدراسة التي قمنا بها فتمثلت في مؤسسة EMBAG هدفت الدراسة السابقة الى التعرف على أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية</p>	<p>نفس متغيرات الدراسة نفس المنهج المتبع نفس الأداة</p>	<p>حمزة زين العابدين ويوسف عبد القادر 2019/2018</p>

<p>أما دراستنا فهدفت الى تبيان ومعرفة دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة EMBAG</p>		
<p>اختلاف في المتغير التابع اختلاف في المناهج حيث في الدراسة السابقة اعتمدت على منهج المسح بالعينة اما دراستنا فاعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي هدفت الدراسة السابقة الى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الابداع في المؤسسات الصناعية، أما دراستنا فهدفت الى تبيان ومعرفة دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة EMBAG</p>	<p>نفس أداة الدراسة</p>	<p>خالد بوجعدار وشهيناز دريوش 2013</p>
<p>اختلاف في المتغيرات تمثلت عينة الدراسة في شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين، أما بالنسبة لدراستنا فتمثلت في مؤسسة EMBAG هدفت الدراسة السابقة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية PALTEL وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، أما دراستنا فهدفت إلى تبيان ومعرفة دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة EMBAG</p>	<p>نفس المنهج المستخدم نفس أداة الدراسة</p>	<p>احمد محمد عكاشة 2008</p>

<p>اختلاف في المتغيرات تمثلت عينة الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأستراليا، اما بالنسبة لعينة الدراسة التي قمنا بها فتمثلت في مؤسسة EMBAG هدفت الدراسة السابقة الى فحص تأثير سلوكيات القيادة على ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمة والتعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وممارسات إدارة المعرفة، أما دراستنا فهدفت إلى تبيان ومعرفة دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة EMBAG</p>	<p>نفس المنهج المستخدم نفس أداة الدراسة</p>	<p>Hai Nam Nguyen 2009</p>
--	---	--------------------------------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية تبين لنا ان معظمها تتفق مع دراستنا من ناحية المنهج وأداة الدراسة وتختلف من ناحية الأهداف نظرا لاختلاف العينات التي تجرى عليها الدراسة جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدتنا الدراسات السابقة على التعرف على المنهج المناسب لدراستنا
- التعرف على مختلف أدوات جمع البيانات التي تفيد دراستنا
- لتكوين صورة واضحة حول الموضوع
- ساعدتنا في استخراج نموذج الدراسة المناسب لدراستنا
- ساعدتنا في صياغة الإشكالية والأهداف وكذا أهمية الدراسة

وما يميز دراستنا هو تطبيق الدراسة على مؤسسة محلية وهي المؤسسة العمومية للتوضيب وفنون الطباعة ببرج بوعريريج.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل حول مفهوم القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وما تم التطرق إليه من أهمية وخصائص وأنواع، يمكننا أن نستنتج أن القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تشكلان العنصر الأساسي لنجاح أو فشل أي منظمة. فالقيادة تساهم بشكل كبير في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، بينما تُعد الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، إذ تحدد سلوكيات الأفراد وتوجهات العمل داخل المنظمة. وبذلك، تشكل القيادة والثقافة التنظيمية معاً الأساس الذي يبنى عليه نجاح المؤسسات، حيث تلعب كل منهما دوراً حيوياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية والاستدامة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة –

دراسة حالة المؤسسة العمومية

للتوضيب وفنون الطباعة –

–EMBAG–

تمهيد

بعدما تم التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية التي تخص القيادة الادارية والثقافة التنظيمية، والنظر في الدراسات السابقة، سنحاول في هذا الفصل تحديد الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وكذلك عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية للدراسة.

فالدراسة الميدانية تعتبر مدعما للجانب النظري، لأنه المجال الذي يستطيع الباحث من خلاله تجسيد الواقع وجمع المعلومات حول الموضوع، للوصول إلى نتائج بعد تحليل هذه المعلومات من خلال برنامج SPSS، وعليه في هذا الفصل سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية حول القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG وعليه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم شامل حول مؤسسة EMBAG

المبحث الثاني: الإطار المنهجي وعرض نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم شامل حول مؤسسة EMBAG

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة وأهداف المؤسسة العمومية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG

الفرع الأول: تعريف ونشأة المؤسسة

ظهرت الشركة الوطنية للصناعات السيلولوزية بموجب الأمر رقم 68/11 المؤرخ في 27 جانفي 1968، ثم تمت إعادة هيكلها وتغيير اسمها إلى الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالورق والورق المقوى بمقتضى المرسوم رقم : 192/85 الصادر بتاريخ 23 جويلية 1985 وهي تسعى إلى إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى استغلال وتنمية نشاطات إنتاج العجين السيلولوزية وورق التغليف، وكذا الورق السميك والمنتوج وتحويله إلى صناعات تامة ونصف مصنعة.

وفي سبتمبر 1998 تحول المصنع الصناعي للورق والسيلولوز بطاقة إنتاجية قدرها: 300.000 طن سنويا ورقم أعمال قدره 6.5 مليار دج

ويتوفر المجمع على سبعة فروع مستقلة ومؤسسة للتسيير تحوي أربع مركبات لإنتاج العلب وشبكة لتوزيع المنتجات الورقية وشبكة للورق المسترجع والمستعمل

تقع الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج على بعد "1" كلم جنوب المدينة على الطريق الوطني رقم "45" الرابط بين البرج وولاية مسيلة وتترع على مساحة قدرها 28 هكتار، 7.5 منها مغطاة، وتم إنشائها من طرف المؤسسة الايطالية "INGEGO" حيث انطلقت الأشغال في 11 ماي 1975، وانتهت في 20 أوت 1978، وقد قامت الشركة المنجزة بتشغيل الوحدة فعليا في عملية الإنتاج يوم 11 جانفي 1979، ويتمحور نشاط الوحدة أساسا في تلبية السوق الوطنية من أكياس ومواد التغليف الخاصة بالمواد الغذائية، والصيدلانية والتجميل الخ ولقد تحصلت الشركة على شهادة ISO 9001 /2000 الخاصة بجودة التسيير في 20 أوت 2003

وتشغل المؤسسة 317 عاملا.

الفرع الثاني: أهداف الشركة

نظرا لما تكتسبه عملية التوضيب من أهمية بالغة في تطوير معظم القطاعات الاقتصادية الوطنية، فإن الشركة تسعى للاهتمام بالمواد الأولية المتاحة على الصعيد الوطني متوفرة خاصة بالهضاب العليا، حيث يتحول كيميائيا إلى مادة سيلولوزية قابلة لإنتاج الورق

كما تهدف إلى القضاء على التبذير باستعادة فضلات الإنتاج من الورق والاستفادة من الأوراق القديمة، اعتمادا

على أرشفة الإدارات العمومية، وأوراق التوضيب المستعملة والجرائد والكراريس القديمة، كما تهتم المؤسسة بتطوير نوعية التغليف بشكل يلائم مع كل منتج نظرا للدور الذي يلعبه التغليف في رواج السلعة، حيث إن إغراء المستهلك يؤدي إلى سهولة تسويق المنتج

تسعى الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة في إطار مخطط التنمية إلى

- توفير مناصب الشغل
- تحقيق النوعية الإنتاجية
- توفير المواد الاستهلاكية
- منافسة المنتجات العالمية وجلب العملة الصعبة
- تحقيق الإدماج الاقتصادي الوطني ورفع قيمة الإنتاج الوطني
- تحقيق المخطط السنوي مع المؤسسات من نفس النوع
- المشاركة في تطوير وتنمية عملية استعادة المنتجات السيولوجية

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة

مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة هي مؤسسة عمومية متخصصة في تحويل الورق بأصنافه وطباعته وتملك خطين أساسيين للإنتاج وهما:

- خط خاص بإنتاج الأكياس بأنواعها منها أكياس كبيرة الحجم، وأكياس متوسطة الحجم، وأكياس صغيرة الحجم.
- خط خاص بإنتاج العلب المطوية
- بالإضافة إلى خط ثانوي يقوم بإنتاج متنوع

أسواق المؤسسة ومنافسيها

1- أسواقها: تسوق المؤسسة منتجاتها حسب النوعية وهي كما يلي:

- أ. أكياس كبيرة الحجم: وتسوق إلى شركات الاسمنت ومشتقاته، شركات تغذية الأنعام وشركات مواد البناء.
- ب. أكياس صغيرة ومتوسطة الحجم: الموزعين الخواص زبائن مختصين في تعليب وتغليف المواد الغذائية القهوة الخ.
- ج. العلب المطوية: أهم زبون هو شركة صيدال"، تأتي بعدها مؤسسات مختصة في صناعة مواد التطهير والنظافة بالإضافة إلى مؤسسات مختصة في صناعة المواد الغذائية.

أما على المستوى الخارجي فتقوم الشركة، بتصدير بعض منتجاتها من حين لآخر إلى الدول المجاورة

تعريف مديريات ومصالح الشركة:

تبعاً لمبدأ تقسيم المهام وتحديد الوظائف والمسؤوليات فإن الوحدة تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح في إطار عمل منسق ومنسجم لتحقيق التسيير الفعال والمتكامل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، وسوف أتطرق إلى أهم المديريات الموجودة بالهيكل التنظيمي.

1- المديرية العامة: تقوم بالتنسيق والمتابعة بين المديريات من خلال تسطيرها إلى سياسة عامة واستراتيجيات العمل لبلوغ الأهداف المسطرة ومهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاطات الوحدة، وتنسيق بين مختلف الدوائر لضمان السير الحسن للمركب كما تعتبر همزة وصل بين المديريات الأخرى والمدير العام والتي تتكون من مراقبة التسيير، ومجلس الإدارة والأمن.

2- مديرية التجارة: وتمثل مركز حساس في المؤسسة لكونها همزة وصل بين الزبون والمصالح الإنتاجية، فهي تستلم الطلبات من الزبائن وتقوم بتحويلها إلى المصالح الإنتاجية لتستلمها فيما بعد كمواد مصنعة وجاهزة لتحول إلى الزبائن، وفي نفس الوقت فهي تسهر على توفير الجودة والسماع المستمر لشكاوي الزبائن واقتراحاتهم وذلك لضمان عملية تحسين المنتج باستمرار، كما تقوم بجلب الأموال المحصل عليها من عملية البيع وتحويلها إلى مديرية المالية، بالإضافة إلى التسويق بعملياته من إشهار وتوزيع وتتكون من دائرة بيع الأكياس ودائرة بيع العلب ومصحة البيع.

3- مديرية الإنتاج: هي التي تترجم طلبات الزبائن إلى منتجات وذلك عن طريق تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة وتتم هذه العملية على مستوى الورشات عن طريق برمجة الآلات المسخرة لإنجاز مختلف الطلبات في الآجال المحددة، وتحتوي هذه المديرية غالبية العمال في المؤسسة بنسبة 37.52% كما أنها تضم نشاطين أساسيين:

أ- تحقيق الإنتاج من خلال إشرافها على جميع خطوط الإنتاج.

ب- الصيانة من خلال إشرافها على مصالح الصيانة المختلفة.

وتعمل على تتبع الإنتاج في كل مرحلة بالوحدة وتتكون هذه المديرية من ثلاثة: مصحة الأكياس، مصحة العلب، مصحة الاستثمار الجزئي، والجدول أدناه يمثل المصالح والأقسام التابعة لهذه المديرية.

4- مديرية التموين: هي القاعدة الأساسية التي تتركز عليها مصحة تسيير المحزونات بحيث تقوم بتوفير طلبات مديرية الإنتاج وهي توفر المواد الأولية وما يرفقها من مواد كيميائية وغيرها اللازمة للعملية الإنتاجية، إضافة إلى ضمان النقل من وإلى المؤسسة وتنقسم إلى دائرة التموين ومصحة تسيير المحزونات وفي الجدول

التالي سنبين عدد العمال في هذه المديرية.

5-مديرية الموارد البشرية: هي مديرية تهتم بشؤون العاملين وتسهر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة وتسعى إلى تحقيق ظروف عمل جيدة وتحسينها باستمرار، بالإضافة إلى بعض الوظائف والمهام الأخرى كالاستقطاب الاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز .. الخ وتتكون من مصلحة التوظيف والتكوين ومصلحة المستخدمين.

أ-مصلحة المستخدمين: وتتمثل مهمتها في متابعة العاملين من حيث الأجور ودفع التأمينات الاجتماعية واحترام القوانين السارية المفعول والسهر على تطبيق القوانين الداخلية للوحدة فيما يخص تنظيم سلوك الأفراد وذلك بفعل المنازعات فيما بينهم.

ب-مصلحة التوظيف والتكوين: تهتم بتكوين العمال الجدد والمترشحين بصفة خاصة ودفع الكفاءة في المستوى الإنتاجي للعمال القدامى بصفة عامة.

6-مديرية المالية والمحاسبة: هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى الأموال تسدد بها تكاليف المنتجات استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة، وتنقسم إلى ثلاثة دوائر: دائرة المحاسبة العامة، دائرة المحاسبة التحليلية، دائرة المحاسبة المالية.

أ-دائرة المحاسبة العامة: تقوم بجمع وتسجيل وتبويب وتلخيص كل نشاطات المؤسسة، العمليات، التبادلات، التدفقات، وهذا في دفاتر محاسبية بطريقة منضمة تعتمد على نظام محاسبي دقيق ومتكامل ويقوم المحاسب بتفسير عمليات النشاط الممكنة للتعبير عنها بالنقود وتمكن معرفة مدى تطور ذمة المؤسسة تتمثل في عناصر الأصول والفصول.

ب-دائرة المحاسبة التحليلية: تسمح هذه المحاسبة بالتحليل الدقيق لكل شروط الاستغلال على مستوى المؤسسة بحيث يتم تقديم التكاليف السلعية والخدماتية من أجل تحديد سعر البيع وسعر التكلفة.

ج-دائرة المحاسبة المالية

7-المديرية التقنية: هي المديرية التي تقوم بإصلاح الآلات والمعدات الإنتاجية وصيانتها بالكيفية التي تتضمن العملية الإنتاجية إضافة إلى خدمات أخرى تقدمها المؤسسة مثل إصلاح العطل الكهربائي والميكانيك وتتنوع إلى خمسة مصالح مصلحة الخدمات مصلحة الكهرباء، مصلحة المنهجية والتنظيم، دائرة الصيانة.

8-مراقبة النوعية: تقوم بمراقبة مدى جودة المادة الأولية سواء كانت مستوردة أو محلية كل المواد المستهلكة على النطاق الواسع كما يحق لها قبول أو رفض أية مادة كانت تدخل هذه المصلحة في حدود صلاحياتها حتى على مستوى ما بعد البيع

9-مديرية التدقيق ومراقبة التسيير وأنظمة المعلومات: تقوم بتسجيل كل المعلومات ومعطياتها وأنواعها، إن الحاسوب من شأنه ضبط كل الحسابات كالأجرة، المخزون، المبيعات، المشتريات في ظروف جد قصيرة، وتعمل على تحرير معاملات الوحدة وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحة واحدة وهي مصلحة الإعلام الآلي -مصلحة الإعلام الآلي: تهتم هذه المصلحة بمساعدة كل الدوائر في حل مشاكلها التسييرية اليومية باستعمال تقنيات الإعلام الآلي وبالأخص إدارة شؤون المستخدمين كما تساعد وبصفة خاصة إدارة المحاسبة والمالية وذلك باستخراج كل الوثائق المستعملة مثل: القوائم المحاسبية، ملفات الزبائن، مصلحة الموردين كما أن لهذه المصلحة دورا هاما في المعالجة والمحافظة على المعلومات والمعطيات المالية والتي تستحوذ عليها الوثائق المحاسبية والإدارة للوحدة.

10-مديرية الأمن: وهي تسهر على سلامة وأمن الوحدة، وهي مجهزة بالوسائل الضرورية، كما تحتوي على فرقة خاصة للتدخل ضد الحرائق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي وعرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة وطرق إعدادها و تحكيمها من قبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها وأخيرا الوسائل الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: اعتمدنا في دراستنا هاته على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أفراد وعمال المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب و فنون الطباعة - EMBAG ببرج بوعريريج والذي يبلغ عددهم 317 عامل ثانياً: عينة الدراسة: اخترنا عينة عشوائية مقدره ب 45 فرد، وقمنا بتوزيع الاستمارات عليها حيث تم استرجاع 44 استمارة تم الإجابة عليها أما 01 أخرى لم يتم الإجابة على جميع الأسئلة، وبذلك تم إلغاؤها. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): توزيع استمارات الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	45	عدد الإستمارات الموزعة
97.78%	44	عدد الإستمارات الواردة
2.22%	01	عدد الإستمارات الملغاة
2.22%	01	عدد الإستمارات غير المسترجعة
95.56%	43	عدد الإستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة

عند استخدام أي منهج علمي لابد بالاستعانة بمجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة فهي من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات التي تخدم دراستنا ويجب اختيار الأدوات المناسبة مع طبيعة الموضوع والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة هي كالاتي:

أولاً: الاستبيان: وقد قسمنا استمارة الاستبيان إلى قسمين:

1-القسم الأول: يتضمن البيانات العامة (الشخصية) للمبحوثين على 05 أسئلة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوضعية اتجاه الخدمة.

2-القسم الثاني: وهو القسم الذي يتضمن محاور الدراسة ويتكون من محورين:

- المحور الأول: القيادة الإدارية ويحتوي على 23 عبارة مجزئة إلى ثلاثة أنماط :

النمط الاول: النمط الاوتوقراطي يحتوي على 09 عبارات

النمط الثاني: النمط الديمقراطي يحتوي على 08 عبارات

النمط الثالث: النمط المتسيب (الحر) ويحتوي على 06 عبارات.

- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية و يحتوي على 13 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان

درجة مقياس لكرت الخماسي : يعتمد على ردود تدل على درجة الموافقة والاعتراض، أي كأداة لقياس آراء

المبحوثين، كما تم حساب المدى على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة}) = 5 - 1 = 4$$

$$\text{المدى} = \text{طول الفئة} \times (\text{المدى} / \text{عدد الفئات}) = 4/5 = 0.8$$

ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداءً من الفئة الأولى.

والجدول التالي يوضح التوزيع لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (5): التوزيع لمقياس فئات ليكرت.

الفئة	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
درجة الموافقة	منخفض بشدة	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: تحكيم الاستبيان:

1- صدق الاستبيان: بعدما تمت صياغة وتصميم الاستبيان في شكله الأولي، تم عرضه على الأساتذة المشرفة وأعطت بعض الملاحظات في إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف أخرى، ثم بعدها عُرض على بعض الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل تحكيم الاستبيان وقد أدى ذلك إلى إعادة مراجعة الاستمارة سواء من حيث الشكل العام، أو في تعديل صياغة بعض الأسئلة، كما كانت ملاحظات الأساتذة بإعادة صياغة بعض الأسئلة بشكل جديد. وبناءً على آراء الأساتذة المحكمين تم تعديل الاستمارة ووضعت في شكلها النهائي.

وتوجد أسماء الأساتذة المحكمين بالملحق رقم (02) والاستبيان النهائي بالملحق رقم (01)

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان مدى استقرار نتائج الدراسة إذا أعيدت عدة مرات على نفس العينة وفي فترات زمنية مختلفة، ويتم قياسه عن طريق معامل الثبات الفا كرومباخ ويجب أن تكون قيمة الفا كرومباخ تفوق نسبة 60% وهي نسبة متعارف عليها عالمياً، وهذا المؤشر جيد لثبات الأداء.

وفيما يلي الجدول التالي يمثل ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (6): ثبات الاستبيان الفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
نمط القيادة الأتوقراطية	09	0.857
نمط القيادة الديمقراطية	08	0.733
نمط القيادة الحرة	06	0.871
المحور الأول : القيادة الادارية	23	0.901
المحور الثاني : الثقافة التنظيمية	13	0.873
الإستبيان ككل	36	0.928

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

ثالثاً: الوثائق والسجلات:

بعد استطلاع المؤسسة محل الدراسة، أدركنا ضرورة الاستفادة من الوثائق والسجلات إلى جانب الاستبيان وتحكيم الاستبيان ، باعتبارها أداة مهمة لجمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والبيانات الضرورية والخاصة المتعلقة بـ:

- 1-معلومات حول موقع ونشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة - برج بوعريريج Embag - والعدد الإجمالي للعاملين، ومعلومات حول المهام والأنشطة الممارسة.
- 2-بيانات حول الهيكل التنظيمي والمصالح والأقسام الموجودة بها وكيفية توزيعها.
- 3-بيانات حول الإمكانيات المادية والبشرية بالمؤسسة.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية SPSS (المدى، التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات)

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وباللغة الإنجليزية Statistical package for Social Sciences والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS) وهو أحد التطبيقات التي تعمل وفق نظام Windows " وهو مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن من خلالها إدخال البيانات التي يتحصل عليها الباحث عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات ثم القيام بالتحليل الإحصائي لها وهو يعتمد على البيانات الرقمية ويستخدم في جميع أنواع البحث العلمي. ويحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات،

المتوسطات والانحرافات المعيارية.. إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي.. إلخ،

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- 1- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور
- 3- اختبار الفا كرومباخ: لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
- 4- الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة (النمط الأوتوقراطي - النمط الديمقراطي - النمط المتسيب) في تفسير المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)
- 6- تحليل التباين للانحدار: لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة .
- 7- تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية في المتغير المستقل (القيادة الإدارية)
- 8- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية : (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتسيب) على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب و فنون الطباعة Embag
- 9- معامل الارتباط R: يقيس العلاقة بين المتغيرات ويتم من خلاله قياس قوة العلاقة واتجاهها.
- 10- معامل الانحدار R^2
- 11- الخطأ المعياري
- 12- المدى

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير السن، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:

1- وصف عينة الدراسة:

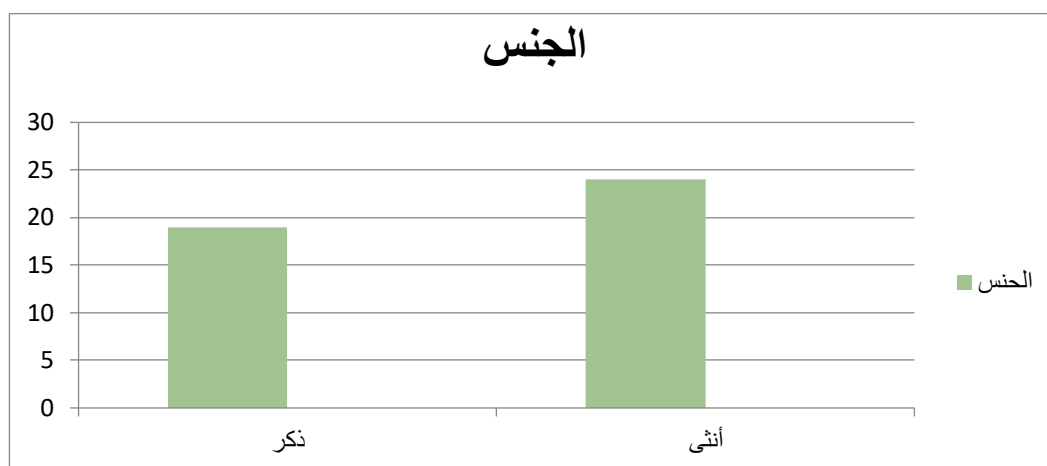
توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كآتي:

الجدول رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	19	%44.2
انثى	24	%55.8
المجموع	43	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (9): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الذكور كان متقاربا مع تمثيل الإناث في عينة الدراسة حيث مثل الذكور 19 مفردة من أصل 43 أي ما يعادل نسبة (44.2%)، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (%55.8).

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كآتي:

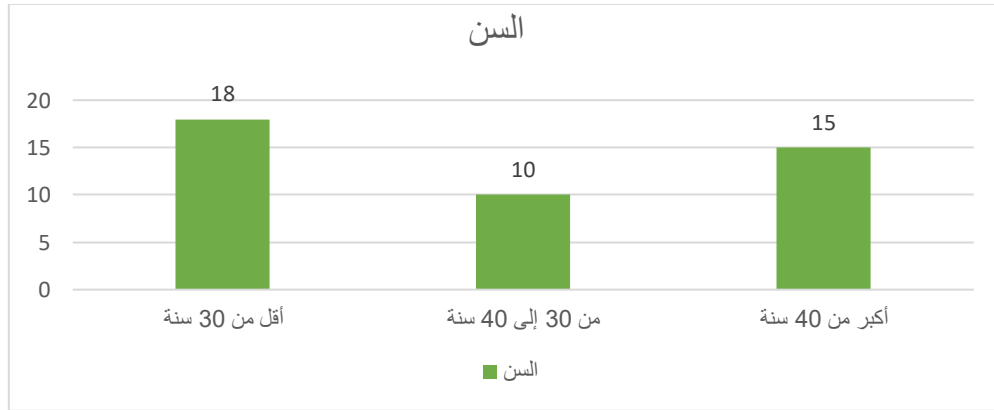
الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسب المئوية
اقل من 30 سنة	18	%41.9
من 30 الى 40 سنة	10	%23.3

أكبر من 40 سنة	15	%34.9
المجموع	43	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(10): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر فئة من المبحوثين تقل أعمارهم عن 30 سنة، حيث مثلوا نسبة (41.9%)، تلتها بعد ذلك فئة المبحوثين الأكبر من 40 سنة بنسبة (34.9%)، بينما مثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 40 سنة) ما نسبته (23.3%).

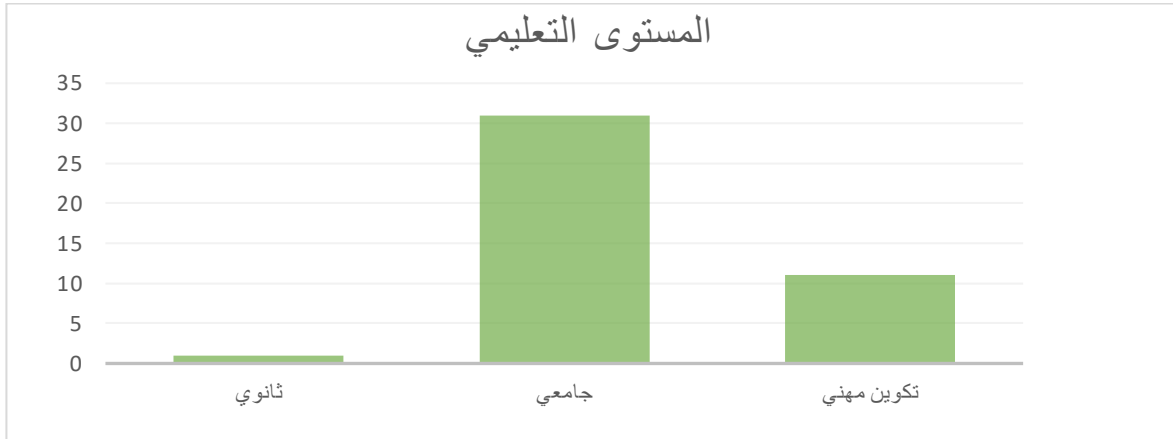
توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كآآتي:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%2.3	1	ثانوي
%72.1	31	جامعي
%25.6	11	تكوين مهني
%100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم(11): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين قد التحقوا بالجامعة حيث مثلت فئة الجامعيين نسبة (72.1%) من حجم العينة، بينما مثلت فئة خريجي معاهد التكوين المهني نسبة (25.6%)، أما أصحاب المستوى الثانوي فقد مثلوا نسبة (12.3%) من إجمالي حجم العينة. توزع أفراد العينة حسب متغير الخبرة كالآتي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسب المئوية	التكرار	الخبرة
51.2%	22	اقل من 5 سنوات
23.3%	10	من 5 الى 10 سنة
25.6%	11	اكثر من 10 سنة
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (12): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

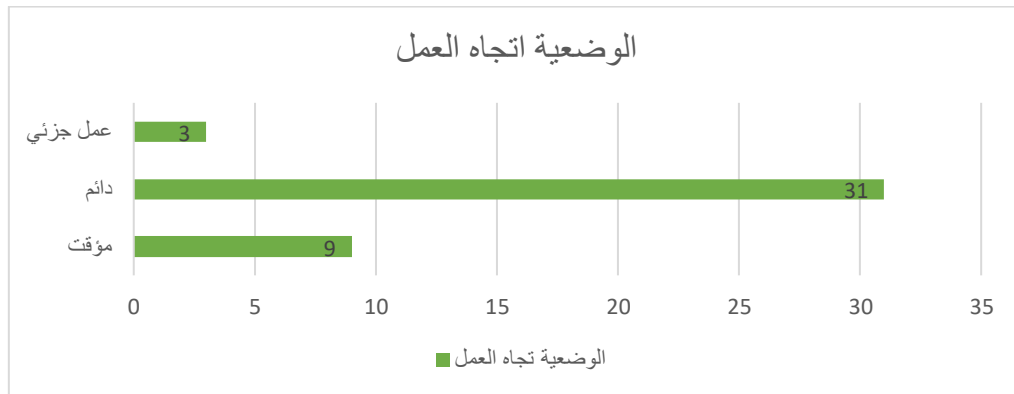
من الجدول أعلاه نرى أن أكثر من نصف حجم العينة (51.2%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 05 سنوات وهي أكبر الفئات، ثم تلتها فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (05 و 10 سنوات) والذين تفوق خبرتهم (10 سنوات) بنسب متقاربة كانت على التوالي: (23.3%) و (25.6%).

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية اتجاه العمل

الوضعية اتجاه العمل	التكرار	النسب المئوية
مؤقت	09	% 20.9
دائم	31	% 72.1
عمل جزئي	03	% 07
المجموع	43	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الوضعية اتجاه العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين دائمون في وظائفهم، حيث يمثلون نسبة (72.19%)، تلتها بعد ذلك فئة المبحوثين المؤقتين في وظائفهم حيث مثلت نسبة (20.9%)، ثم بعدها العاملين بدوام جزئي إذ مثلوا نسبة (07%) من إجمالي حجم العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان.
الفرع الأول: ثبات الأداة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم(12): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور القيادة الإدارية	23	0.901
1-1	بعد النمط الأوتوقراطي	09	0.857
2-1	بعد النمط الديمقراطي	08	0.733
3-1	بعد النمط المتسيب (الحر)	06	0.871
2	محور الثقافة التنظيمية	13	0.873
3	الاستبيان ككل	36	0.928

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(12) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الاستبانة، حيث بلغ (0.901) بالنسبة لمحور القيادة الإدارية وكان هذا حال كل أبعاده، و(0.873) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية، وقد كان المعامل مرتفعاً بالنسبة لإجمالي أسئلة الاستبيان حيث بلغ (0.928) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

أولاً- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور القيادة الإدارية

الجدول رقم(13): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول القيادة الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بُعد النمط الأوتوقراطي				
01	يصدر المدير الأوامر والتعليمات في جميع تفاصيل العمل.	4.00	0.610	مرتفع
02	يتخذ مدير القرارات بصفة انفرادية في كل صغيرة وكبيرة.	3.86	0.915	مرتفع
03	يطلب المدير رأيك لحل مشكلة معينة ويقوم هو لوحده باتخاذ القرار لحظها	3.93	0.961	مرتفع
04	يبدو المدير صارما في التعامل مع موظفيه.	4.31	0.950	مرتفع بشدة
05	يضع المدير الخطط لوحده دون أن يحتاج العاملين في ذلك.	3.88	1.138	مرتفع
06	يرى المدير أن العاملين لا يملكون قدرا كافيا لتحمل المسؤولية.	4.09	0.921	مرتفع
07	مدير لا يقبل معارضة قراراته.	3.91	0.868	مرتفع
08	المدير دائم التركيز على العتاب واللوم.	3.84	1.022	مرتفع
09	يصر مدير على تنفيذ تعليماته وأوامره.	4.19	0.546	مرتفع
بُعد النمط الديمقراطي				
10	يتعامل مدير بنوع من المساواة مع الموظفين.	4.10	0.821	مرتفع
11	مدير يشجع على الابتكار.	4.12	0.625	مرتفع
12	يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة.	3.98	0.886	مرتفع
13	يقوم المدير بنفويض السلطة للمرؤوسين لمشاركته في اتخاذ القرار	4.23	0.684	مرتفع بشدة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

مرتفع	0.851	4.12	14	يشترك المدير الموظفين في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.
مرتفع	0.762	4.12	15	يستخدم مديرك أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين.
مرتفع بشدة	0.581	4.26	16	يقدم لك مديرك المساعدة في العمل.
مرتفع بشدة	0.529	4.35	17	يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون آراءهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين
مرتفع	0.485	4.05	بُعد النمط المتسبب (الحر)	
مرتفع	0.521	4.14	18	يعطي مديرك الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم.
مرتفع	0.816	4.00	19	يفوض المدير سلطته للعاملين بشكل كبير.
مرتفع	0.973	3.93	20	لا يتدخل المدير في شؤون العاملين.
مرتفع	1.146	3.86	21	يتهرب مديرك من مسؤولياته.
مرتفع	1.109	3.91	22	لا يهتم المدير بحل مشاكل الموظفين.
مرتفع	0.856	4.07	23	مديري لا يقوم بالإشراف المباشر على عملي.
مرتفع	0.717	3.98	محور القيادة الإدارية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بعد النمط الأوتوقراطي كانت معظمها في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.84) للفقرة رقم (08) "المدير دائم التركيز على العتاب واللوم" و(4.19) بالنسبة للفقرة رقم (15) "بصر مديرك على تنفيذ تعليماته وأوامره"، ما عدا الفقرة رقم (04) التي وردت في مجال الموافقة الشديدة بوسط حسابي قدره (4.31). وقد كانت الإجابات على إجمال هذا البعد في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.00).

كما جاءت الفقرات (10، 11، 12، 14، 15) من بعد النمط الديمقراطي في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية من (3.98) بالنسبة للفقرة (12) "يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة و(4.12)" بالنسبة لكل من الفقرات (11) "مدير يشجع على الابتكار"، و(14) "يشارك المدير الموظفين في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة" و(15) "يستخدم مدير أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين". كما أن المتوسط الحسابي لهذا المحور ورد أيضا في مجال الموافقة بوسط حسابي يساوي (4.16).

أما بعد النمط المتسيب (الحر) فقد وردت كل فقراته في مجال الموافقة فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3.86) بالنسبة للفقرة (21) "يتهرب مدير من مسؤولياته"، و(4.14) بالنسبة للفقرة (18) "يعطي مدير الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم" في مجال الموافقة فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3.40) بالنسبة للفقرة (10) و(3.77) بالنسبة للفقرة (12). وقد ورد المتوسط الحسابي لهذا البعد في مجال الموافقة بوسط حسابي مقداره (4.05) لقد أثرت توجهات إجابات الباحثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الموافقة فبلغت قيمته (3.98) وبلغ انحرافه المعياري (0.717).

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

جدول (14): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
24	تتميز المؤسسة بمجموعة من العادات والتقاليد الخاصة بها.	4.02	0.556	مرتفع
25	تقوم المؤسسة بتنظيم مناسبات ومسابقات دورية هدفها تشجيع العاملين	3.95	0.925	مرتفع
26	القائد الإداري يمثل لك القدوة الحسنة في تسيير عملك داخل المؤسسة.	4.05	0.653	مرتفع
27	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.	4.09	0.811	مرتفع
28	أتخاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات (لغة) مشتركة.	4.19	0.707	مرتفع
29	تتوافق قيمك السائدة مع ثقافة المؤسسة التي تعمل بها.	4.02	0.801	مرتفع

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

مرتفع	0.975	3.95	يعمل الموظفون مع بعضهم البعض كعائلة واحدة.	30
مرتفع	0.831	4.02	يشجعك العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لديك من أداء.	31
مرتفع بشدة	0.975	4.26	يعد العمل الجماعي أساسيا داخل المؤسسة.	32
مرتفع	0.831	4.09	هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات العمل.	33
مرتفع	0.581	4.09	يشعر الموظف بالأمان والتأزر مع الموظفين داخل المنظمة.	34
مرتفع	0.750	4.09	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ للإبداع والابتكار.	35
مرتفع	1.019	4.09	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار.	36
مرتفع	0.494	4.07	محور الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور جاءت جلها في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.95) بالنسبة للفقرتين (25) "تقوم المؤسسة بتنظيم مناسبات ومسابقات دورية هدفها تشجيع العاملين" والفقرة (30) "يعمل الموظفون مع بعضهم البعض كعائلة واحدة" و(4.19) بالنسبة للفقرة (28) "أتخاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات (لغة) مشتركة".

كما وردت الإجابات عن الفقرة (32) "يعد العمل الجماعي أساسيا داخل المؤسسة" في مجال الموافقة الشديدة بوسط حسابي قدره (4.26).

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور الثقافة التنظيمية في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (4.07) وبانحراف معياري يساوي (0,494) وهو ما يوحي بأن المبحوثين قد وافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات.

الفرع الثالث: إختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر النمط الأوتوقراطي (كمتغير مستقل) وتنمية الثقافة التنظيمية في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الأوتوقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
النمط الأوتوقراطي	0.588	0.345	0.476	2.167	4.650	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النمط الأوتوقراطي له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد النمط الأوتوقراطي وتنمية الثقافة التنظيمية ككل R (0.588) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد النمط الأوتوقراطي وتنمية الثقافة التنظيمية، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.345)، أي أن 34.5 % من التغيرات في الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة سببها هي النمط الأوتوقراطي في القيادة.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.0476 X + 2.167$$

النمط الأوتوقراطي = الثقافة التنظيمية

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر النمط الديمقراطي (كمتغير مستقل) وتنمية الثقافة التنظيمية في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة

محل

الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
النمط الديمقراطي	0.725	0.525	-	6.737	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النمط الديمقراطي له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد النمط الديمقراطي وتنمية الثقافة التنظيمية ككل R (0.725) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد النمط الديمقراطي وتنمية الثقافة التنظيمية، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.525)، أي أن 52.5% من التغيرات في الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة سببها هي النمط الديمقراطي في القيادة.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.0831 X + \text{النمط الديمقراطي}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط المتسبب (الحر) على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

بإستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر النمط المتسبب (الحر) (كمتغير مستقل) وتنمية الثقافة التنظيمية في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار لقياس أثر النمط المتسبب (الحر) على تنمية الثقافة التنظيمية في

المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t	مستوى الدلالة Sig
النمط المتسبب (الحر)	0.692	0.479	0.477	2.170	6.143	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النمط المتسبب (الحر) له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد النمط المتسبب (الحر) وتنمية الثقافة التنظيمية ككل R (0.692) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد النمط المتسبب (الحر) وتنمية الثقافة التنظيمية، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.479)، أي أن 47.9 % من التغيرات في الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة سببها هي النمط المتسبب (الحر) في القيادة.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{النمط المتسبب (الحر)} = 0.2170 + 0.0477 X = \text{الثقافة التنظيمية } Y$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتسبب (الحر) على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

اعتمدنا في اختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، ويعتمد على نوعين من الفروض:

فرضية العدم H_0 : تنص على انعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y ، أي: $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$.

الفرضية البديلة H_1 : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع: $H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$

الجدول رقم (18): تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	خطأ التقدير
النمط الأوتوقراطي	0.134	1.361	0.181	0.822	0.675	0.292
النمط الديمقراطي	0.551	4.452	0.000			
النمط المتسبب (الحر)	0.229	2.563	0.014			
الثابت	0.334	0.731	0.469			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بلغ معامل الارتباط R (0.822) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أنماط القيادة الإدارية بأبعادها وتنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.675)، أي أن 67.5% من التغيرات في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة سببها أنماط القيادة الإدارية.

عند تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية وجدنا أنها كانت ذات دلالة معنوية ما عدا بُعد النمط الأوتوقراطي بمستوى دلالة (0.1.81) (وهو أكبر من 5%) وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالاتي:

$$Y = 0.0229 X_2 + 0.0551 X_1 = \text{النمط المتسبب (الحر)} + \text{النمط الديمقراطي} = \text{الثقافة التنظيمية}$$

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قدمناها للتعرف على الدور الذي تلعبه أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة EMBAG ببرج بوعريريج أين تعرفنا على كل من نشأة المؤسسة وأهدافها ونشاطها، وكذلك تعرفنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبعد ذلك قمنا بجمع كافة البيانات والمعلومات باستخدام أداء الاستبيان من خلال توزيعه على عينة الدراسة ثم إعادة جمعها وتحليلها عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS، وبعد تحليل النتائج وجدنا أن لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية له تأثير على الثقافة التنظيمية من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط. أما من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد والتي كان فيها النمط الديمقراطي والحر له تأثير على الثقافة التنظيمية، أما النمط الأوتوقراطي لا يؤثر على الثقافة التنظيمية. وبالتالي فإن أنماط القيادة الإدارية لها دور في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة EMBAG.

الخاتمة

تعتبر القيادة الإدارية العمود الفقري في توجيه معظم العمليات الإدارية في المؤسسة، و يمكن القول أن القيادة الإدارية تشكل حجر الزاوية في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، فالقائد الإداري ليس فقط موجها ومراقبا للعمل، بل هو نموذج ومثال يحتذى به في غرس القيم والمبادئ التي تحدد سلوك الأفراد وتوجهاتهم وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

وقد بينت النتائج النظرية والميدانية أن لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية تأثيرا مميزا على الثقافة التنظيمية. وأن سر نجاح كل مؤسسة يعود إلى نجاح القادة ومدى تأثيرهم على العمال وكيفية تحفيزهم ليقدموا كل جهودهم وطاقاتهم والإقبال الحر لأداء مهامهم عن رغبة وإقناع وعلى أكمل وجه.

1- نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى

النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

نتائج الجانب النظري: أثبتت الدراسة النتائج التالية:

- القيادة الإدارية تعتبر العمود الفقري للمؤسسة فهي السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المؤسسات الناجحة هي التي لديها قادة متميزون والتي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية.
- الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.
- توجد علاقة متبادلة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

نتائج الجانب التطبيقي: من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى استخلاص النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة كانت إناث به وعددهم 24 أنثى بنسبة 55.8%
- أظهرت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبه 41.9%
- أظهرت الدراسة أن معظم أفراد العينة مستواهم جامعي بنسبة 72.1 %
- أظهرت الدراسة أن معظم المبحوثين كانت لهم لسنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 51.2%
- أظهرت الدراسة أن معظم المبحوثين وضعيتهم اتجاه العمل دائمة بنسبة 72.1،%
- أظهرت الدراسة أن وجود أثر للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG لمعادلة الانحدار الخطي البسيط
- أظهرت الدراسة أن وجود أثر للقيادة الديمقراطية على الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة التوضيب و فنون الطباعة EMBAG لمعادلة الانحدار الخطي البسيط.
- أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للقيادة الحرة على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة

التوضيب وفنون الطباعة EMBAG لمعادلة الإعداد الخطي البسيط.

ومن خلال دراستنا لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد لأنماط القيادة الادارية والثقافة التنظيمية، تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الديمقراطية والحررة على الثقافة التنظيمية، وعدم وجود أثر بعد القيادة الاوتوقراطية على الثقافة التنظيمية لأن مستوى دلالاته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

2-الاقتراحات:

-تشجيع القادة على أن يكونوا قدوة في الالتزام بالقيم التنظيمية، والعمل الجماعي والانضباط، مما يرسخ هذه القيم في المؤسسة؛

-يجب أن يتعرف القائد على رغبات واتجاه المرؤوسين التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية؛

-إرساء برامج تدريبية للقيادات الإدارية، التي تستهدف تطوير مهارات القادة الإداريين في مجال الاتصال الفعال، اتخاذ القرار، إدارة الفرق، والتأثير الإيجابي على العاملين؛

-العمل على اعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد المفاهيم المهمة في الإدارة لأنها تعتبر عاملا مهما في نجاح أو فشل المؤسسة؛

-ربط الثقافة التنظيمية برؤية المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى ودمجها ضمن الخطط الاستراتيجية لضمان استدامتها وتأثيرها الإيجابي؛

-ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لنجاح المؤسسة، والحرص على خلق قيم خاصة بالمؤسسة والابتعاد عن القيم الكلاسيكية التقليدية لأن ثقافة المنظمة هي بمثابة بطاقة تعريف للمنظمة؛

3-آفاق الدراسة:

ختاما وإيماننا منا بأن البحث العلمي لا ينقطع ولا ينتهي ولذلك سنقترح بعض المواضيع التالية لمواصلة سلسلة البحث ضمن هذا الموضوع لإثراء مختلف الجوانب التي نرى أنه يوجد بها شح في المعلومات أو تحتاج للدراسة من جديد في بيئة مختلفة من أجل تأكيد النتائج السابقة:

ومن بين المواضيع المقترحة والتي من شأنها أن تكون محل بحوث ودراسات مستقبلية كما يلي:

-دور أنماط القيادة الإدارية في تطوير إدارة الموارد البشرية.

-واقع القيادة الإدارية في المؤسسات الافتراضية.

-دور الثقافة التنظيمية في بناء سمعة المنظمة.

قائمة المراجع

1-سورة النحل، الآية120.

ثانياً: الكتب

- 1-بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014م
- 2-بيتر ج ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة د. صلاح بن معاذ المعيوف، راجع الترجمة، أ.د مازن بن فارس رشيد، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1439هـ/2018م
- 3-صالح هادي الحسيني واعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015م
- 4-عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012م
- 5-فاطمة الزهراء مهديد، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2019م
- 6-محمد الفاتح محمد بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016م
- 7-محمد الفاتح بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016م
- 8-محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م
- 9-منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2013م.
- 10-نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- 11-وفيق جابر النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م.

- 1- أحلام بونفاز، دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين، دراسة حالة المؤسسة المنائية بولاية سكيكدة، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021م/2022م.
- 2- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1429هـ/2008م.
- 3- أميرة عبد الباقي، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO -الشرق-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (ل م د)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2019م/2020م.
- 4- إيمان بن طاجين، تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الدكتوراه (ل م د)، تخصص إدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2019م/2020م.
- 5- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة جدة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1432هـ/2011م.
- 6- بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تنظيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر بباتنة، أطروحة دكتوراه نظام (ل م د) في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015م/2016م.

- 7-حنان بكاي وسارة تواتي، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2022م/2023م.
- 8-خولة فرحي، أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015م/2016م.
- 9-راضية يوسف، دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع كوندور الإلكترونيكس برج بوعريريج، مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2020م.
- 10-عبد الرحمان معروف وقلال بن عومر، أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية بكلية علوم المادة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تحت إشراف د. قوادري رشيد، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019م/2020م.
- 11-عبد الملك طلال الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجات الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1433هـ/1434هـ.
- 12-عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (ل م د)، تخصص إدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2017م/2018م.

- 13- فاروق حميم، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري، دراسة حالة سونلغاز غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر 2021م/2022م.
- 14- فاطمة حنيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية، الترقية العقارية بشروين ولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014م.
- 15- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيمي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017م/2018م.
- 16- قاسم شهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنس، البصرة، العراق، 2009م.
- 17- مبروك تقار، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالادافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية على أساتذة ولاية المغير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث (LMD) في قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس المدرسي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023م/2024م.
- 18- محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، كويابو لولاية الجلفة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه، في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018م/2019م.
- 19- مراد عوايد وموسى خالد أمين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين، دراسة حالة الصندوق الوطني للبطالة وكالة تيارت، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة

أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021م/2022م.

20- نورالدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتق تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013م/2014م.

ثالثا: المجلات

- 1- الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 01، ديسمبر 2017م، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 02، عبد الحميد مهيري، قسنطينة، الجزائر، 2017م.
- 2- الطاهر غرار ونورية سوامية، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة، مجلة الساور للدراسة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2020/12/30م، الجزائر، 2020م.
- 3- بوعلام موجار وبركان أنيسة، أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية، دراسة حالة الجامعات الجزائرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، 12 ديسمبر 2024م، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2024م.
- 4- حسين بن سام وأحمد سويبي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 04، العدد 08، 2017/06/01م، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017م.
- 5- حنان رزيق ويحياوي محمد، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 06، العدد 02، 2018/10/15م، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2018م.
- 6- خديجة بلحمو وعلي شريف حورية، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حالة مؤسسة سونلغاز فرع معسكر، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2022م.
- 7- زرقط بولرباح وحران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، المجلد 11، العدد 26، سبتمبر 2017، الأغواط، الجزائر، 2017م.
- 8- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 04، العدد 02، 2013/12/01م، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013م.

- 9-سومية سعال، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، المجلد 01، العدد 03، أكتوبر 2016م.
- 10-صابر بحري ومنى خرموش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 03، 01/03/2023م، سطيف، الجزائر، 2023م.
- 11-عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 12، العدد 02، 12/06/2008م، الجزائر، 2008م.
- 12-عبد المالك ياحي، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 02، العدد 06، جامعة الجلفة، 01/01/2017م، تيارت، الجزائر، 2017م.
- 13-عفاف محمد مسعود البركي، أثر أنماط القيادة على فاعلية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإسلامية والتطبيقية، الجامعة الأسمرية، كلية الاقتصاد، المجلد 08، العدد 28، يونيو 2023م، هيئة التحرير المشكلة بقرار رئيس جامعة بني وليد، رقم 100، ليبيا، 2023م.
- 14-عماد علي فراس، القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 29، العدد 53، ج 01، جامعة سامراء، كلية الإدارة والاقتصاد، 31/12/2021.
- 15-عقيلة باصور وعلي عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، بجامعة المدينة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، مكرر الجزء الثاني، 30/08/2019، المدينة، الجزائر، 2019م.
- 16-محمد بن عساف العساف وآخرون، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على شركات ومؤسسات المقاولات في جدة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 39، 20 يناير، جدة، المملكة العربية السعودية، 2023م.
- 17-محمد براني وصركي أيوب، أثر القيادة على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 02/06/2023م، المركز الجامعي نور بشير بالبيض، مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، البيض، الجزائر، 2023م.
- 18-مريم أرفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، المجلد 12، العدد 01، 13/01/2001م.
- 19-مصطفى بن عودة، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية من عينة من المؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، 30 جوان 2019م، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، الجزائر، 2019م.
- 20-هشام برو، الأنماط القيادية الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09، العدد 04، 10/03/2021م، دون هيئة إصدار، باتنة، الجزائر، 2021م.

- 21-وفاء بحاش، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتوزيع أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد04، العدد02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019م.
- 22-يمينة غضاب وكمال بلخيري، آليات توطين الثقافة المؤسساتية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة مقاربات، المجلد05، العدد03، 2019م.
- 23-يوسف جحيم سلطان الطائي وياقر خضير عبد العباس الحدراوي، أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين لمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية، المجلد03، العدد06، يونيو، العراق، 2019م.

المراجع باللغة الاجنبية

- 1-Mohamed Ali Abourida, **Organisationnel culture and leadership**, DBA, ENGLIS, 2019.
- 2HaiNamNguyen, **the Impact of leadership Behaviours and organizational Culture On Knowledge Management practices in Small and medium enterprises** , Griffith school of engineering science , environment and Engineering and technology ,Australia, submitted in fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, 2009.

المواقع الإلكترونية

- 1-<https://aral-coching.com>

الملاحق



لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد البشير الإبراهيمي

- برج بوعريريج -

تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استبيان بعنوان:

دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة برج بوعريريج

EMBAG

نتوجه إلى السادة الأفاضل بهذه الاستبانة لإفادتنا ببعض المعلومات حول الموضوع، مع العلم أن المعلومات المقدمة في الاستبانة سرية ولا تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وشكرا على تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

من إعداد الطالبتين:

الأستاذة المشرفة:

-إلهام قعلول-

د/ بليلة كاميليا

-إيناس خيتاتي-

-القيادة الإدارية: هي قدرة المدير في التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

-الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.

ملاحظة: يرجى اختيار إجابة واحدة فقط، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2024م / 2025م

أولاً: البيانات العامة

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-السّن:

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 40 سنة

3-المستوى التعليمي:

ثانوي

متوسط

تكوين مهني

جامعي

4-الخبرة:

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

أكثر من 10 سنوات

دائم

مؤقت

5-الوضعية اتجاه العمل:

متعاقد

عمل جزئي

ثانيا: بيانات محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1- النمط الأوتوقراطي					
					1- يصدر المدير الأوامر والتعليمات في جميع تفاصيل العمل.
					2- يتخذ مدير القرارات بصفة انفرادية في كل صغيرة وكبيرة.
					3- يطلب المدير رأيك لحل مشكلة معينة ويقوم هو لوحده باتخاذ القرار لحظها.
					4- يبدو المدير صارما في التعامل مع موظفيه.
					5- يضع المدير الخطط لوحده دون أن يحتاج العاملين في ذلك.
					6- يرى المدير أن العاملين لا يملكون قدرا كافيا لتحمل المسؤولية.
					7- مدير لا يقبل معارضة قراراته.
					8- المدير دائم التركيز على العتاب واللوم.
					9- يُصر مدير على تنفيذ تعليماته وأوامره.
2- النمط الديمقراطي					
					10- يتعامل مدير بنوع من المساواة مع الموظفين.
					11- مدير يشجع على الابتكار.
					12- يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة.
					13- يقوم المدير بتفويض السلطة للمرؤوسين لمشاركته في اتخاذ القرار.
					14- يشارك المدير الموظفين في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.
					15- يستخدم مدير أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين.
					16- يقدم لك مدير المساندة في العمل.

					17- يحس الموظفون بالراحة وهم يبديون آرائهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين.
3- النمط المتسيب (الحر)					
					18- يعطي مدير الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم.
					19- يفوض المدير سلطته للعاملين بشكل كبير.
					20- لا يتدخل المدير في شؤون العاملين.
					21- يتهرب مدير من مسؤولياته.
					22- لا يهتم المدير بحل مشاكل الموظفين.
					23- مديري لا يقوم بالإشراف المباشر على عملي.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					24- تتميز المؤسسة بمجموعة من العادات والتقاليد الخاصة بها.
					25- تقوم المؤسسة بتنظيم مناسبات ومسابقات دورية هدفها تشجيع العاملين،
					26- القائد الإداري يمثل لك القدوة الحسنة في تسيير عملك داخل المؤسسة.
					27- تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
					28- أتخاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات (لغة) مشتركة.
					29- تتوافق قيمك السائدة مع ثقافة المؤسسة التي تعمل بها.
					30- يعمل الموظفون مع بعضهم البعض كعائلة واحدة.
					31- يشجعك العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لديك من أداء.
					32- يعد العمل الجماعي أساسى داخل المؤسسة.
					33- هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات العمل.
					34- يشعر الموظف بالأمان والتأزر مع الموظفين داخل المنظمة.
					35- المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ للإبداع والابتكار.
					36- تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية
01	د. ججيق زكية	- أستاذ محاضر - أ -
02	د. بوقابة وردية	- أستاذ محاضر - أ -
03	د. بن قانة مصطفى	- أستاذ محاضر - أ -

الملحق رقم 03: خصائص العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	44,2	44,2	44,2
أنثى	24	55,8	55,8	100,0
VALID TOTAL	43	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	18	41,9	41,9	41,9
بين 30 و 40 سنة	10	23,3	23,3	65,1
أكثر من 40 سنة	15	34,9	34,9	100,0
VALID TOTAL	43	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	1	2,3	2,3	2,3
جامعي	31	72,1	72,1	74,4
تكوين مهني	11	25,6	25,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	22	51,2	51,2	51,2
من 5 إلى 10 سنة	10	23,3	23,3	74,4
أكثر من 10 سنوات	11	25,6	25,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الوضعية_اتجاه_العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مؤقت	9	20,9	20,9	20,9
دائم	31	72,1	72,1	93,0
عمل_جزئي	3	7,0	7,0	100,0

Total	43	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الملحق رقم 04: التحليل الاحصائي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يصدر المدير الأوامر والتعليمات في جميع تفاصيل العمل.	43	2	5	4,00	,617
يتخذ مدير القرارات بصفة انفرادية في كل صغيرة وكبيرة.	43	1	5	3,86	,915
يطلب المدير رأيك لحل مشكلة معينة. ويقوم هو لوحده باتخاذ القرار لحلها.	43	1	5	3,93	,961
يبدو المدير صارما في التعامل مع موظفيه.	42	1	5	4,31	,950
يضع المدير الخطط لوحده دون أن يحتاج العاملين في ذلك	43	1	5	3,88	1,138
يرى المدير أن العاملين لا يملكون قدر كافيا لتحمل المسؤولية	43	2	5	4,09	,921
مدير لا يقبل معارضة قراراته.	43	2	5	3,91	,868
المدير دائم التركيز على العتاب واللولم.	43	1	5	3,84	1,022
يصر مدير على تنفيذ تعليماته وأوامره.	43	3	5	4,19	,546
النمط_الأوتوقراطي	43	2	5	4,00	,610
N valide (listwise)	42				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

يتعامل مديرك بنوع من المساواة مع الموظفين.	42	1	5	4,10	,821
مديرك يشجع على الابتكار	43	3	5	4,12	,625
يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة	43	1	5	3,98	,886
يقوم المدير بتفويض السلطة للمرؤوسين لمشاركته في اتخاذ القرار	43	3	5	4,23	,684
يشارك المدير الموظفين في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	43	1	5	4,12	,851
يستخدم مديرك أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين	43	1	5	4,12	,762
يقدم لك مديرك المساعدة في العمل	43	2	5	4,26	,581
يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون آراءهم ونصائحهم عند مناقشة العمل مع المشرفين	43	3	5	4,35	,529
النمط الديمقراطي	43	3	5	4,16	,431
N valide (listwise)	42				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعطي مديرك الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم	42	3	5	4,14	,521
يفوض المدير سلطته للعاملين بشكل كبير	43	1	5	4,00	,816
لا يتدخل المدير في شؤون العاملين	42	2	5	3,93	,973
يتهرب مديرك من مسؤولياته	43	1	5	3,86	1,146

لا يهتم المدير بحل مشاكل الموظفين.	43	1	5	3,91	1,109
مديري لا يقوم بالإشراف المباشر على عملي.	43	2	5	4,07	,856
النمط_المتسبب_الحر	43	2	5	3,98	,717
القيادة_الإدارية	43	3	5	4,05	,485
N valide (listwise)	41				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتميز المؤسسة بمجموعة من العادات والتقاليد الخاصة بها	43	3	5	4,02	,556
تقوم المؤسسة بتنظيم مناسبات ومسابقات دورية هدفها تشجيع العاملين	43	1	5	3,95	,925
القائد الإداري يمثل لك القدوة الحسنة في تسيير عملك داخل المؤسسة.	43	2	5	4,05	,653
تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين	43	1	5	4,09	,811
أتخاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات (لغة) مشتركة	42	3	5	4,19	,707
تتوافق قيمك السائدة مع ثقافة المؤسسة التي تعمل بها	43	2	5	4,02	,801
يعمل الموظفون مع بعضهم البعض كعائلة واحدة	43	1	5	3,95	,975
يشجعك العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لديك من أداء	43	2	5	4,02	,831

يعد العمل الجماعي أساسى داخل المؤسسة.	43	3	5	4,26	,581
هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات العمل.	43	2	5	4,09	,718
يشعر الموظف بالأمان والتآزر مع الموظفين داخل المنظمة.	43	1	5	4,09	,811
المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ للإبداع والابتكار.	43	2	5	4,09	,750
تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار.	43	1	5	4,09	1,019
الثقافة_التنظيمية	43	3	5	4,07	,494
N valide (listwise)	42				

الملحق رقم 05: كرومباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	97,7
Observations Exclues ^a	1	2,3
Total	43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	9

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	97,7
	Exclus ^a	1	2,3
	Total	43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,733	8

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	95,3
	Exclus ^a	2	4,7
	Total	43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	6

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	39	90,7
Observations Exclus ^a	4	9,3
Total	43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	23

RELIABILITY

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	97,7
	Exclus ^a	1	2,3
	Total	43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	13

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	90,7
	Exclus ^a	4	9,3
	Total	43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,928	36
------	----

الملحق رقم 06 : اختبار الفرضيات

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,588 ^a	,345	,329	,405

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	3,545	1	3,545	21,624	,000 ^b
Régression					
Résidu	6,721	41	,164		
Total	10,265	42			

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	2,167	,414		5,233	,000
(Constante)					
النمط_الأوتوقراطي	,476	,102	,588	4,650	,000

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الديمقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,725 ^a	,525	,514	,345

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,393	1	5,393	45,385	,000 ^b
1 Résidu	4,872	41	,119		
Total	10,265	42			

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,619	,515		1,201	,236
1 النمط_الديمقراطي	,831	,123	,725	6,737	,000

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_اللمتسيب_الح ر ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692 ^a	,479	,467	,361

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_المتسبب_الحر

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	4,920	1	4,920	37,735	,000 ^b
Résidu	5,345	41	,130		
Total	10,265	42			

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_المتسبب_الحر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,170	,314		6,905	,000
	النمط_المتسيب_الحر	,477	,078	,692	6,143	,000

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	النمط_المتسيب_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,822 ^a	,675	,651	,292

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_المتسيب_الحر , النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	6,934	3	2,311	27,060	,000 ^b
Régression					
Résidu	3,331	39	,085		
Total	10,265	42			

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_المتسيب_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	,334	,457		,731	,469
(Constante)					
النمط_الأوتوقراطي	,134	,099	,166	1,361	,181
النمط_الديمقراطي	,551	,124	,481	4,452	,000
النمط_المتسيب_الحر	,229	,089	,332	2,563	,014

a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية