



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير لإبراهيمي برج بوعريريج



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: إدارة أعمال.

بغنوان:

دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة: دراسة حالة
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي "برج بوعريريج"

إشراف الأستاذة:

د. شماني وفاء

من إعداد الطلبة:

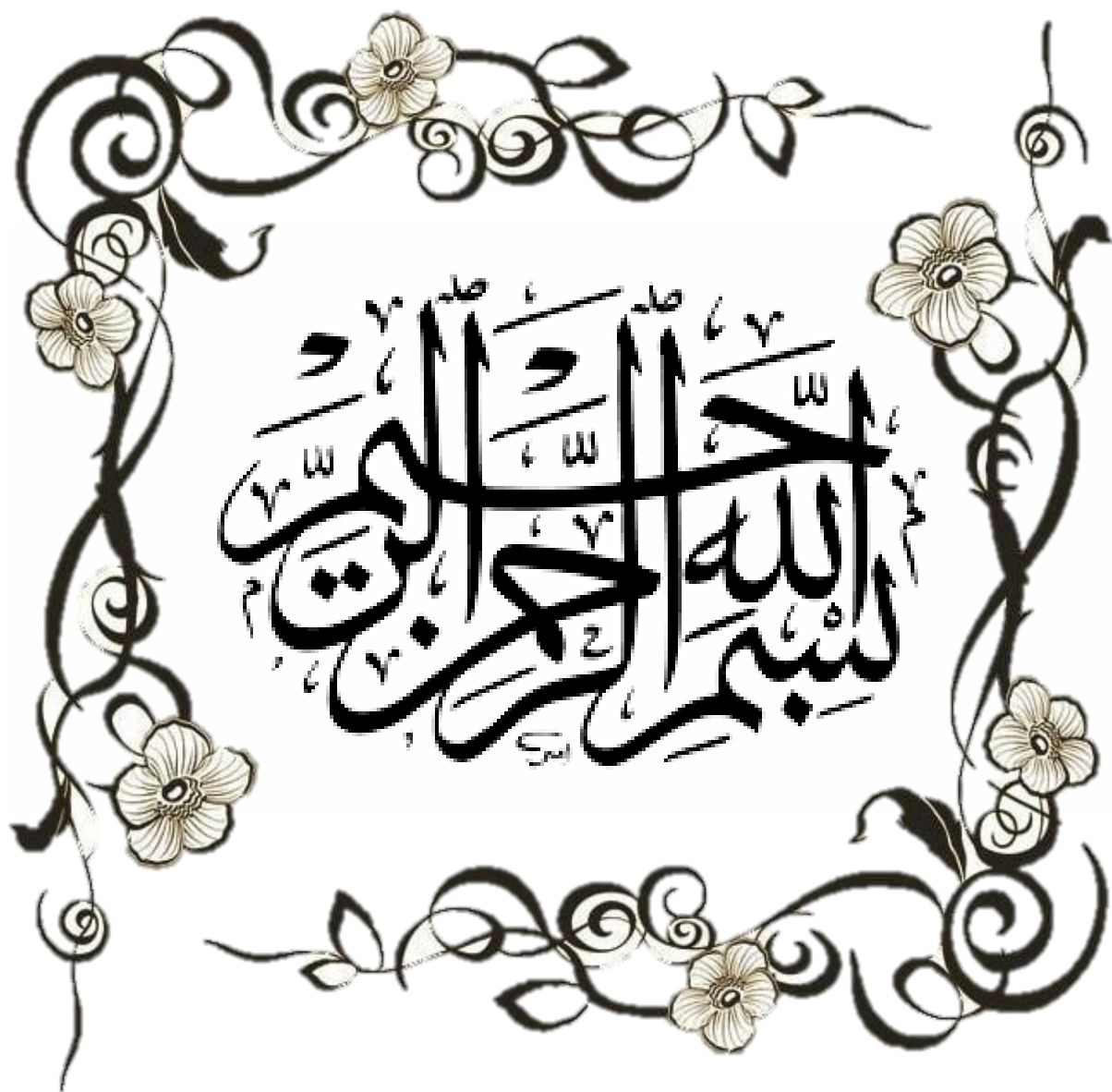
❖ حداد مهدي.

❖ صماري إيمان.

لجنة المناقشة

الاسم	الرتبة	الصفة
عزوز منير	أستاذ محاضر.أ.	رئيسا
شماني وفاء	أستاذ محاضر.أ.	مشرفا ومقررا
لولهي ريمة	أستاذ مساعد.ب.	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر و عرفان

يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، تباركت يارب وتعاليت
"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

ونصلي ونسلم على خير من أرسل للعالمين سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل
التسليم وعلى آله وصحبه الطاهرين.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الوالدين أطال الله في عمرهما
ورزقهم الصحة والعافية

الأستاذة المشرفة على هذا العمل المتواضع: د. شماني وفاء

إلى كل من ساعدنا في هذا العمل بمعلومة، نصيحة، توجيه، أو بكلمة طيبة في أي
مكان...

إهداء

نهدي ثمرة جهدنا إلى روح المليون ونصف
المليون شهيد أسكنهم الله فسيح جناته.
إلى الذين أخذوا بأيدينا ووفروا لنا سبل التعلم وكانوا
الوجه الطافح حب وحنانا الوالدين الكرماء
إلى من تتلمذنا على أياديهم وإلى من أهدونا نصائحهم
وتوجيهاتهم أساتذتنا الكرماء
إلى كل الأفراد العائلة والأقرباء والأصدقاء.
إلى كل طلاب دفعة 2021-2022 تخصص إدارة
الأعمال أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

حداد مهدي
صماري إيمان

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم الموظفين لنمط القيادي ومساهمة في بناء الثقافة التنظيمية من خلال دراسة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمدينة رأس الوادي ولاية برج بوعرييرج بالاعتماد على عدة أنماط وهي: (النمط البيروقراطي، الديمقراطي، المتساهل) ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم تناول فصلين ،فصل الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي للنمط القيادي وثقافة المؤسسة ،والفصل الثاني يتعلق بالجانب التطبيقي والمتمثل في معرفة النمط القيادي المتبع في هذه المؤسسة ومستوى الثقافة فيها .

قمنا بتصميم استبيان بغرض جمع البيانات حيث تم توزيع ثلاثين استبانة على عينة عشوائية من موظفين المؤسسة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط المتبع في المؤسسة هو النمط البيروقراطي حيث هذا النمط لا يساهم في بناء ثقافة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، النمط القيادي، ثقافة المؤسسة.

Abstract

This study aimed to identify the employees' assessment of the leadership style and its contribution to build organizational culture. Through the survey of local public health establishments of Ras El Oued, the city of Bordj Bou Arreridj, relying on several patterns, namely (the permissive bureaucratic and democratic style) using the descriptive analytical approach of this study, two chapters were addressed, the first chapter is related to the conceptual framework of the leadership style and the culture of the institution, and the second one is related to the practical aspect represented in knowing the leadership style followed in this institution and its level of culture.

We designed a questionnaire for the purpose of data collection, where 30 questionnaires were distributed to a random sample of the institution's employees.

The results of the survey showed that the pattern followed in the institution is the bureaucratic pattern, as this pattern does not contribute to build the culture of the institution.

key words:

Leader ship, Leader ship style, Enterprise culture.

الفهرس

ملخص

Abstract

المقدمة..... ب

الفصل الأول: أساسيات حول النمط القيادي وثقافة المؤسسة

تمهيد..... 2

المبحث الأول: عموميات حول النمط القيادي..... 3

المطلب الأول: مفهوم النمط القيادي..... 3

المطلب الثاني: أهمية النمط القيادي..... 4

المطلب الثالث: أبعاد النمط القيادي..... 4

المطلب الرابع: العوامل التي تؤثر في النمط القيادي..... 7

المبحث الثاني: ماهية ثقافة المؤسسة..... 7

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ثقافة المؤسسة..... 8

المطلب الثاني: أهمية ثقافة المؤسسة..... 9

المطلب الثالث: أبعاد ثقافة المؤسسة..... 10

المطلب الرابع: مكونات ثقافة المؤسسة..... 11

خلاصة الفصل الأول..... 14

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد..... 16

المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية..... 17

المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية..... 17

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية..... 17

المطلب الثالث: إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية..... 18

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة والتحليل الإحصائي..... 20

	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأساليب جمع البيانات وأدوات
20	التحليل الإحصائي.....
23	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي، اختبار الفرضيات وعرض النتائج.....
33	خلاصة الفصل الثاني.....
35	الخاتمة.....
39	المصادر والمراجع.....
42	الملاحق.....

قائمة الجداول

- 22 جدول رقم (01): نتائج معاملات الثبات والصدق لاستبيان الدراسة.....
- 23 جدول رقم(02): توزيع العينة وفق متغير الجنس.....
- 24 جدول رقم(03): توزيع العينة وفق متغير العمر.....
- 25 جدول رقم(04): توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي.....
- 26 جدول رقم(05): توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة.....
- جدول رقم (06): النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية.....
- 27 جدول رقم (07): مستوى عال لثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة
الجوارية رأس الوادي.....
- 28 جدول رقم (08): مساهمة النمط القيادي المتبع من قبل القادة في بناء ثقافة
المؤسسة.....
- 31

قائمة الأشكال

- شكل رقم 01: أهمية ثقافة المؤسسة..... 10
- الشكل رقم 2: مكونات ثقافة مؤسسة..... 13
- شكل رقم (03): توزيع العينة وفق متغير الجنس..... 23
- شكل رقم (04): توزيع العينة وفق متغير العمر..... 24
- شكل رقم (05): توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي..... 25
- شكل رقم (06): توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة..... 26
- شكل رقم (07): قيم المتوسط الحسابي للأنماط القيادية في المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية..... 27
- شكل رقم (08): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ثقافة
المؤسسة..... 29

المقدمة

المقدمة

تهدف المؤسسات عامة كانت أو خاصة إلى وضع صياغة مخططات وأهداف تطمح إلى تحقيقها عن طريق إتباع تكتيكات واستراتيجيات وسياسات حيث يتطلب ذلك إيجاد وتوفير مجموعة من المدخلات من موارد مادية وبشرية ومعلومات وآليات، فصناعة الأفراد هي الأكثر تأثيراً على أي مؤسسة وذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على القيام بالدور الأمثل، ومن بين هذه الظروف القيادة باعتبارها الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة بشرط أن تكون هناك قيادة رشيدة وسلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من خلال إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، فكل قائد له طريقة وأسلوب ونمط يتحكم ويسير بها المؤسسة ويتعامل بها مع مرؤوسيه.

كما يشهد محيط المؤسسة تغيرات سريعة وتحولات متعددة فرضت على المؤسسة البحث عن التحسين المستمر ففي كل المجالات والتنافس على تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المؤسسات لذلك تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها من خلال عدة مداخل من أبرزها المدخل الثقافي.

فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورة مختلفة، حتى أصبحت الثقافة جهازاً للتمييز بين البشر والمجتمعات والحضارات عبر التاريخ، وتمثل ثقافة المؤسسة أحد أنواع تلك الثقافات، فهي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها، وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقيادتها فهي تشكل إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات أعضاء المؤسسة من مديرين وفرق عمل ولجان مجالس وأفراد متعاملين.

فمن سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وكما تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها يجب أن يكون هناك اتفاق بين أهدافها وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة مؤسسة قادرة على خلق ذلك

المقدمة

الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الأفراد وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها يتبين أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على سلوكيات الأفراد، فهم في المؤسسة يعرفون ما يتوقع منهم وماذا يتم عمله، هكذا فالثقافة تعكس نمط السلوك الذي يتبعه القادة ويساعد على إنشاءها وتطويرها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للنمط القيادي أن يساهم في بناء ثقافة المؤسسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالنمط القيادي؟
- ماهية ثقافة المؤسسة؟
- هل للنمط القيادي دور في بناء ثقافة المؤسسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي؟

فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

- يساهم النمط القيادي المتبع من قبل القادة في بناء ثقافة المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هو النمط الديمقراطي.
- هنا كمستوى عال لثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي.

مبررات اختيار موضوع البحث:

لقد تم اختيار الموضوع انطلاقا من الأسباب التالية:

- تعتبر القيادة وظيفة أساسية في المؤسسة وأحد أسباب نجاحها.
- يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان السلوك التنظيمي.
- اعتبار الباحثين لثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة التي تساعد المديرين عند استخدام مميزات في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إهمال المؤسسات المتواجدة في الجزائر دراسة الجانب الثقافي للمؤسسة .

أهداف وأهمية الدراسة:

أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان دور النمط القيادي في

بناء ثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل لنموذج يفسر العلاقة بين النمط القيادي وثقافة المؤسسة.
- تحديد أبعاد النمط القيادي التي تجسد وتبني ثقافة مؤسسة.
- إبراز مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- إبراز النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي.

أهمية الدراسة: تعتبر أهمية البحث من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز

الفوائد العلمية والعملية التي سيحققها أو يسعى الباحث لتحقيقها، ومنه تكمن أهمية هذه

الدراسة في:

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين النمط القيادي وثقافة المؤسسة، حيث تمت حدود الدراسة المكانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برأس الوادي ولاية برج بوعرييج .

وتمت الدراسة الميدانية خلال عام 2022.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، بجميع مستوياتهم الوظيفية حيث ركزت الدراسة على الاستبيان بالدرجة الأولى كأداة للدراسة الميدانية.

منهج البحث:

نظرا للأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في الكشف على دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها تم استخدام المنهج... وذلك بدءا بجمع البيانات الأولية لتكوين الإطار النظري للدراسة ثم صياغة فرضيات تخص الظاهرة المدروسة واختبار صحتها بمواجهتها في الواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة وبعدها يتم تأكيد ونفي تلك الفرضيات وصولا لنتائج الدراسة.

هيكل البحث:

تم الاعتماد على طريقة إيمراد في إعداد المذكرة حيث تم تقسيم البحث إلى مقدمة وفصلين إضافة إلى خاتمة.

تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين: الأول يضم عموميات حول النمط القيادي والثاني حول ثقافة المؤسسة.

أما الفصل الثاني كان حول الجانب الميداني أو التطبيقي لهذه الدراسة من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى

بوالعيش عبد الرزاق، دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء جيبل رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراة علم اجتماع المنظمات والمناجمت.

الهدف من هذه الدراسة :

- محاولة معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة وثقافة المؤسسة.
- محاولة معرفة ما مدى مساهمة القيادة في تكوين بعض السلوكيات الثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة.
- محاولة معرفة العلاقة بين الأنماط القيادة والقيم الثقافية التي تسعى إلى تعزيزها، كالولاء والانتماء.
- محاولة معرفة خصائص ثقافة المؤسسة التي تسعى القيادة إلى بنائها وتعزيزها.

الدراسة الثانية

دراسة عبد العزيز ال سعود: الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام في منطقة الرياض، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام في منطقة الرياض، من خلال الكشف على الأنماط القيادية المتبعة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية والخصائص الإدارية والتنظيمية لمنظمات القطاع العام.

الدراسة الثالثة

دراسة صالح بن سعد المرعي: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة السعودية، 2008.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز ما يلي :

- أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني والعلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.
- المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

الدراسة الحالية: بعنوان دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل لنموذج يفسر العلاقة بين النمط القيادي وثقافة المؤسسة.
- تحديد أبعاد النمط القيادي التي تجسد وتبني ثقافة مؤسسة.
- إبراز مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- إبراز النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي.

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

1- النمط القيادي

هو الأسلوب الذي ينتجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والذي يعبر عنه بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية.

أما إجرائيا فهو الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة والتمثلة في موظفين مؤسسة العمومية للصحة الجوارية من خلال إجاباتهم على الفقرات في هذه الدراسة لتحديد النمط القيادي الممارس من طرف قادة هذه المؤسسة.

2- ثقافة المؤسسة

تعرف إجرائيا على أنها مجموعة من الأساليب التفكير والتصرف تحتوي على قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي تعلمها من كل الأعضاء سواء كان هذا العضو جديد أو قديم، هذه الأساليب تنتج ويتم بناؤها عن طريق عملية التعلم من خلال القرارات والأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة من خلال تاريخها الطويل والتي يرى فيها الطريقة الأنسب لحل المشاكل الداخلية والخارجية.

الفصل الأول:

أساسيات حول النمط القيادي
وثقافة المؤسسة

تمهيد:

لقد احتلت القيادة مكانة هامة في مجالات عديدة (السياسية منها، الإدارية، علوم النفس، علوم التسيير) والمراد من هذا الاهتمام أن القيادة هي المسؤولة على التأثير في القيم ومعتقدات وأهداف الأفراد وتوجيهها.

وسنعرض في هذا الفصل إلى أهمية النمط القيادي في العديد من الجوانب، وسنتطرق إلى أبعاده، العوامل المؤثرة فيه.

كما سنتناول مفاهيم عامة حول ثقافة المؤسسة وأهميتها وأبعادها ومكوناتها.

المبحث الأول: عموميات حول النمط القيادي

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وباختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد واختلاف البيئة التي ساهمت في تشكل القائد وخلفيته الفكرية والعلمية، وكذلك اختلاف المناخ والخبرات، كل هذا يجعل الأنماط القيادية التي يستخدمها القادة تتباين وتختلف أيضا.

المطلب الأول: مفهوم النمط القيادي

أولاً: تعريف النمط: السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد هو السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه.¹

ثانياً: تعريف القيادة: هي عملية التأثير يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون.²

ثالثاً: تعريف النمط القيادي:

عرفه سيد الهواري على أنه السلوك المتكرر للمدير في طريقة عمله.

فيما يعرفه الدكتور علي سلمي بأنه: السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق أهدافهم.³

ويعرف على أنه عملية التأثير في الآخرين من أجل الوصول إلى الرؤية و أهداف مشتركة تجاه الأعمال المطلوب أدائها وكيفية إنجازها بفاعلية فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق تلك الأهداف.⁴

¹ وليد عبد اللطيف، نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، تحت إشراف د.وفيق حلمي الأغا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة سنة 2015-2016 ص36.

² كمال برباوي، دور الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 4-2013-12، بشار، الجزائر، ص147.

³ وليد عبد اللطيف، نوفل الصيفي، مرجع سبق ذكره.

⁴ جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها على الاستقرار الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تحت إشراف د.تركي الفوزان، كلية الاقتصاد، العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2017، ص 12.

المطلب الثاني: أهمية النمط القيادي¹

أولاً: أهمية نمط القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة.

إن نمط القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على الأوامر التي تصدر، ومعرفة الأنشطة التي تتم داخل التنظيم ولكن للقائد دور في إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية.

ثانياً: أهمية النمط القيادة في الجانب الإنساني للإدارة.

يتضح دور نمط القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه تكون مبنية على أساس التعاون والثقة وإعطائهم فرصة في المشاركة لإبداء رأيهم ومقترحاتهم تجاه العمل.

ثالثاً: أهمية نمط القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة.

يبرز هنا دور نمط القيادة من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز والتماسك بين العاملين في التنظيم، وتتمثل في العادات والقيم والتقاليد التي يمتلكونها.

المطلب الثالث: أبعاد النمط القيادي

أولاً: نمط القيادة الديمقراطي²:

يقوم هذا النمط من القيادة على مبدأ الإيمان بالمشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات، وعمليات التخطيط والتنظيم وتشجيع الأعضاء في المشاركة بالمناقشات الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز الأفراد إلى الالتزام، وتحمل المسؤولية تجاه العمل ويقوم هذا النمط على أساس احترام شخصية الفرد، و انه غاية في ذاته كما أن أساس العمل يقوم على

¹ جاسم محمد يوسف مرجع سبق ذكره، ص9.

² نوال المشاقبة، الأنماط القيادية وعلاقتها بتقويض الصلاحيات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تحت إشراف د. هيام الشريدة، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، 2010، ص21.

التعاون الإيجابي مع الاحتفاظ بذاتية القرار، وهذا يمثل القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم ويترك القائد الديمقراطي للعاملين حرية اختيار الزملاء ويتسم بالعدل في توجيه النقد كما أنه يعمل على تقديم المشورة لمن يحتاجها من العاملين ويعمل على تنمية القدرة على الإبداع والتجديد لديهم.

ويعتمد النمط الديمقراطي على ثلاث أسس في قيادتها وهي:

- العمل على إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوسين يسودها التعاون والاحترام المتبادل.
- اشتراك المرؤوسين في المهام القيادية، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

- تفويض السلطة للمرؤوسين ضمن أطر وقواعد لا تخل بالقوانين والأنظمة.

ثانياً: القيادة البيروقراطية.

تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون وإتباع القواعد والنظم بدقة، والتوقع بالسير على نفس النهج هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه:

1- الافتراضات الأساسية عند القائد البيروقراطي.

- أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.
- إن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.
- ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه.
- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

2- طريقة الإدارة عند القائد البيروقراطي.

- لا يدير أشخاص ولكنه مفقود بينهم.
- لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.

- يؤمن بترك الناس على حالها.

3- النظرة للأهداف عند القائد البيروقراطي.

هدف القائد البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

4- النظرة للزمن عند القائد البيروقراطي.

- يحظر في الميعاد إطار كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا.

- ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.

- يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى.

- يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة .

5- مفهوم السلطة عند القائد البيروقراطي.

مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

6- نوع العلاقات عند القائد البيروقراطي.

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

ثالثا: القيادة المتساهلة:¹

من أهم خصائص المميّزة للنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات

الخاصية التالي:

1- لإعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطهم وإصدار

القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة للإنجاز العمل.

2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات

بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطى للمروسين المزيد من الحرية في ممارسة

أعماله وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

¹ أستاذة واعر وسيلة، د.موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، ص5.

3- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى إن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلبس عليهم أمرها.

المطلب الرابع: العوامل التي تؤثر في النمط القيادي¹

تؤثر في الأنماط القيادية عدة عوامل تجعلها تتغير من نمط لآخر، ومن هذه العوامل التي تتعلق بالموظفين والقائد وعوامل تتعلق بالموقف والبيئة، والضغوط الزمنية كما يراها الصباب والآخرين في دراسة 2005 وهي كالاتي:

1: عوامل تتعلق بالقائد: شخصية القائد وقيمه وطموحاته وميله إلى فلسفة قيادية معينة في تعامله مع الموظفين، وقدرتهم وتحملهم المسؤولية والاعتماد في مواجهة المواقف.

2: عوامل تتعلق بالموظفين: تتفاوت وتختلف قدرة واستعداد الموظفين لتحمل المسؤولية، وميلهم نحو استقلالية ومدى الثقة والالتزام تجاه تحقيق الأهداف، حيث تختلف من فرد إلى آخر، ومن جماعة أخرى التي تساعدهم على اختيار النمط القيادي المناسب.

3: عوامل تتعلق بالبيئة: يقصد بذلك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، المتمثلة في سياسات المنظمة، وفلسفتها وهيكلها التنظيمي، وثقافتها وقيمتها التي تؤمن فيها وقيم وعادات وتقاليد جماعة العمل التي لا تستطيع القائد إغفالها والخروج منها.

4: عوامل تتعلق بالموقف: ويقصد بها تلك الظروف التي يمر القائد بها وتشمل طبيعة الموقف حول توفير معلومات اللازمة لحل الموقف.

المبحث الثاني: ماهية ثقافة المؤسسة

يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي بدأ تسليط الأضواء عليها بعد أن ظهر

¹ جاسم محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 15- 16.

الدور إلهام لبعد حقيقة وغير منهجية فهي التي شاعت فيها ظواهر سلبية انعكست فيما بعد على هذه المؤسسات.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ثقافة المؤسسة

- **الثقافة:** ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قرارات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.¹

ثقافة المؤسسة:

لقد جاءت بلورة مفهوم ثقافة المؤسسة في الثمانينات كخلاصة طبيعية للأبحاث والدراسات في الموضوع حيث نجد مقاربتين أساسيتين وهما:²

- **المقاربة الوصفية:** تعتبر ثقافة المؤسسة نظام جزئي داخلي يسمح للأفراد في المؤسسة بالتأقلم مع معطيات المحيط الذي يعملون فيه.

- **المقاربة الديناميكية:** تقدم ثقافة المؤسسة على نظام للمعارف السارية في المؤسسة والتي يترجمها الأفراد من خلال سلوكياتهم، أرائهم، قناعاتهم.....الخ.

والعامل المشترك بينهم هي نظام يشكل إحدى القواعد الأساسية التي ينطلق منها الأفراد قبل أي تحرك يقومون به.

عرف HARRISON ثقافة المؤسسة على أنها: المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وسلوك المرؤوسين داخل المؤسسة.³

¹ بوفلحة غياب، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر 1998ص7.

² نعيمة بوسوسة، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة

الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص86

سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص238.³

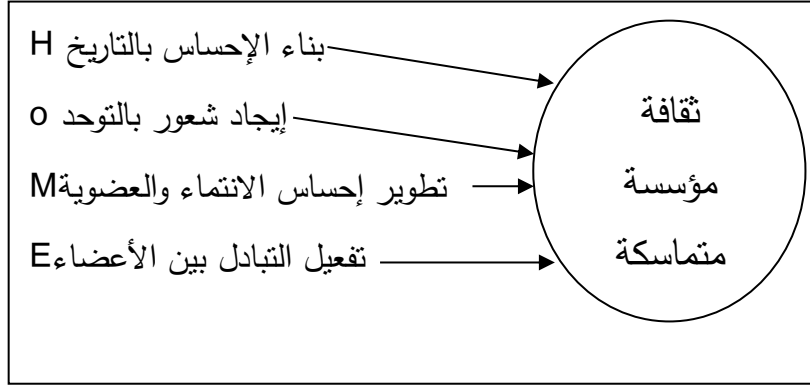
عرفها مصطفى محمد أبو بكر: بأنها انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرز تعدد ثقافة المؤسسات كبيرة الحجم والشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.

المطلب الثاني: أهمية ثقافة المؤسسة¹

- بناء إحساس بالتاريخ HISTORY: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.
- إيجاد شعور بالتوحد ONENESS: حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة.
- تطوير الإحساس بالعضوية MEMBERS SHIP: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرار وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء EXCHANGE: ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد ويمكن توضيح هذه الفكرة بالشكل التالي:

¹ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تحت إشراف د.خنشوف جمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص10.

شكل رقم 01: أهمية ثقافة المؤسسة



المصدر: خير دين جمعة، مرجع دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تحت اشراف د.خنشوف جمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 2015 ص10

المطلب الثالث: أبعاد ثقافة المؤسسة

أبعاد ثقافة المؤسسة وفق OUCHI: قام الباحث OUCHI سنة 1981 بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة من الشركات الأمريكية واليابانية، وتوصل من خلالها على وضع إطار لأبعاد الثقافة السائدة في تلك المؤسسة آنذاك حيث تتمثل هذه الأبعاد في:¹

- الالتزام تجاه العاملين: فالطريقة المتبعة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة، أما في المؤسسات الأمريكية التقليدية فهي تستعمل التوظيف قصير المدى، بينما في النمط (Z) الذي يقصد به المؤسسات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الغدرة ليتلاءم مع القيم الثقافية الأمريكية فهي توظف لفترة طويلة المدى.

- تقييم العاملين: بطيء ونوعي في المؤسسات اليابانية، فهو كذلك في النموذج (Z) لكنه سريع وكمي في المؤسسات الأمريكية التقليدية.

¹ خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص13-14.

- **المسار الوظيفي:** ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات، ويكون واسعاً في المؤسسات اليابانية وضيقاً في المؤسسات الأمريكية التقليدية ووسطاً ومعتدلاً في النموذج (Z) .
- **الرقابة:** ضمنية وغير رسمية في المؤسسات اليابانية، وهي كذلك نموذج (Z) وواضحة ورسمية في النمط الأمريكي التقليدي.
- **صناعة القرار:** جماعية وتوافقية في النمط الياباني ونموذج (Z) وفردية في النمط الأمريكي التقليدي.
- **المسؤولية:** جماعية في النمط الياباني، وفردية في النمط الأمريكي التقليدي ونموذج (Z) .
- **الاهتمام بالأفراد:** اهتمام بالعاملين جميعهم وبأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني وفي النموذج (Z) واهتمام عال بالعمل في النمط الأمريكي التقليدي.

المطلب الرابع: مكونات ثقافة المؤسسة¹

تحتوي ثقافة المؤسسة عدة عناصر لها تأثير على سلوك الأفراد، ويمكن حصر هذه المكونات في:

- 1: القيم lesvaleurs:** تعبر القيم عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه أو الحفاظ عليه، ويعتبره احد أسباب سعادته.
- ويرى Jean- Pierrer أن القيم كل ما يتعلق بأفكار ومعتقدات أفراد المؤسسة، وهي التي توجه سلوكهم.

¹ ربيعي الميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف د.حسين رحيم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 20 أوت 88 سكيكدة، 2006.2007، ص-ص 57-61.

ويتم اكتساب القي من المجتمع الذي نعيش فيه كالآداب العامة التي تتضمنها، وذلك من خلال التعليم، الملاحظة، لاقتداء، الاتجاهات والخبرات العلمية.

2: القصص والأساطير *leshistoiresetlesmythes*:

- القصص هي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا وتذكرهم بالقيم الثقافية في المؤسسة وهي مزيج من الحقيقة والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما لأنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والحفاظ عليها.

- الأسطورة أو الخرافة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث أو شيء معين، يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً فقد يقوم الأفراد أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسيها أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة.

3: الرموز واللغة *lessymbolsetlogos*:

- الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعائر المؤسسة علمها أو اسمها التجاري وغيرها، وتحمل الرموز معانٍ معينة ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.

- اللغة وسيلة تسهل عملية التواصل والتبليغ بين الأفراد المجتمع فهي كذلك ذات أهمية كبيرة في فعالية الاتصال في الإدارة والتنظيم وتعتبر أساس حسن سير العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي كما تتوقف فعالية الاتصال على وحدة لغة الاتصال ومفهومه من طرف الجميع مما يساعد على تنقل وتبليغ الأفكار والمشاعر بشكل صحيح.

4: الطقوس أو الشعائر: هي مجموعة أنشطة تفضيلية مخططة لا تدمج مظاهر

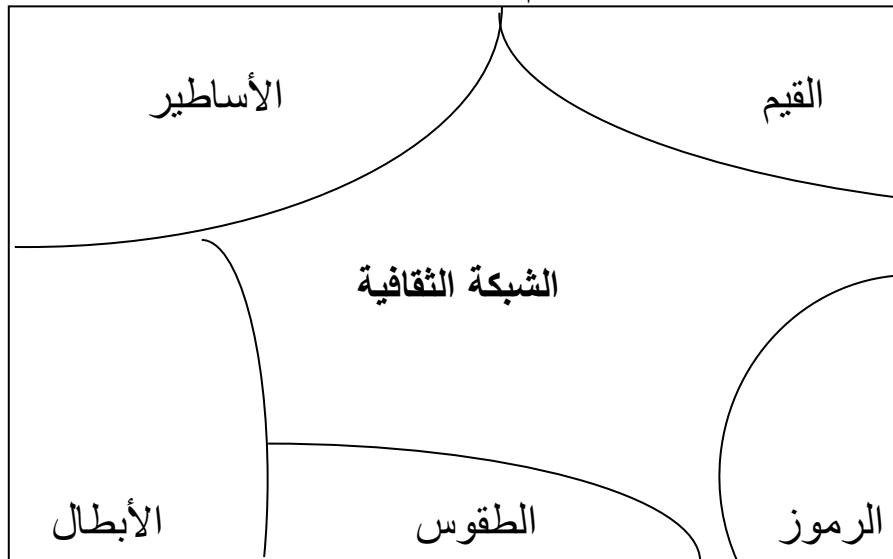
ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي تهدف إلى نقل

رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية، مثل: ممارسة الرياضة الجماعية، الاحتفال بترقية مسؤول أو التحاق موظف جديد بالاجتماع السنوي للمساهمين.

5: الأبطال أو البطولات: الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها، ويقدمون دورا أو نموذجا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المؤسسة، كما يجعل الأبطال النجاح جزء من ذاكرة المؤسسة، ويجددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويؤثرون تأثيرا مستمرا في المؤسسة.

6: الشبكة الثقافية: نظام خفي وظيفتها تعزيز وإيجاد ودعائم للقيم، والمقصود بالشبكة الثقافية جميع الأفراد الذين يعملون على نشر ثقافة مروجي الأساطير المتكهنون بمستقبل المؤسسة.

الشكل رقم 2: مكونات ثقافة مؤسسة



المصدر: ربيعي الميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف د.حسين رحيم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 20 أوت 88 سكيكدة، 2006.2007، ص- ص57- 61.

خلاصة الفصل الأول:

يمكننا القول أن القيادة تلعب دورا هاما وأساسيا في بناء ثقافة المؤسسة ويقع عليها عبء تحقيق الأهداف وإنجاز المخططات في أوقاتها، وان للنمط القيادي تأثير في عدة جوانب (تنظيمي، إنساني، اجتماعي) وتحقيق التأثير يتطلب قادة أكفاء لضمان فعالية وتطوير المؤسسة باستمرار.

فالمؤسسة اليوم تعطي أهمية كبيرة لبيئة العمل وإقناع العاملين بأن العامل الأساسي في المؤسسات هو أن يكون هناك ثقافة قوية والمؤسسة التي تكون فيها ثقافة قوية تكون قادرة على التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية لها مما يكسبها عوامل النجاح والتميز.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الميدان التطبيقي وقد تم هذا بدراسة ميدانية أجريت في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي، وذلك لمعرفة النمط القيادي المتبع (بيروقراطي، ديمقراطي، متساهل)، وكذا معرفة مستوى ثقافة المؤسسة للعاملين في هذه المؤسسة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تم التطرق للمبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي)، أما في المبحث الثاني فقد اشتمل على الدراسة التحليلية لآراء عاملين هذه المؤسسة.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 مؤرخ في جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية وتنظيمها. وعليه فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة من السكان. تحدد المشتريات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فيما يلي:

- الوقاية والعلاج التقاعدي
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارى
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان
- التكلف على الخصوص بما يلي:
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

المطلب الثالث: إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

1- المديرية العامة: وتتمثل في المدير وأمانة المدير

- المدير: يرأس المؤسسة مدير عام يعين وتنتهي مهامه بقرار من الوزير المكلف بالصحة ومن أهم مهامه:

- السهر الجيد على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة.

- أمانة المدير: ومن أهم ما تقوم به:

- معالجة البريد الصادر والوارد.

- حفظ الملفات والسجلات.

- تنظيم الاجتماعات.

- الاستقبال والتوجيه.

- حصر الميزانية السنوية.

- إعداد دفتر الشروط، الاستشارات و ارام الاتفاقيات الخاصة بمقتنيات المؤسسة وتنفيذها

- تنفيذ برامج الصيانة وإصلاح النية التحتية والمعدات .

والمديرية لها عدة مكاتب مختلفة تساعد في تنفيذ المهام السابقة:

- الجرد: تقوم بتسجيل وترقيم وتوجيه العتاد ويمكنها جمع وإحصاء المعدات والتوجهات

التابعة للمؤسسة (أدوات، أثاث، عقار، وسائل متنقلة)

- الأجور: يقوم الموظفون القائمون عليها بترتيب وتصفية الأجور لكافة الموظفين المؤسسة.

- المخزن: متخصص في إدخال وإخراج المعدات الخاصة بالمؤسسة بعد تسجيلها في سجلات خاصة بها.

- الصيدلية: يقوم بتنسيق مع لجنة الأدوية في إعداد احتياجات المؤسسة وتقوم أيضا بتخزين وتوزيع الأدوية والأجهزة والمواد الصيدلانية.

2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تضم 3 مكاتب

- مكتب الوقاية ونظافة المحيط

- مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها

من مهامها:

- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها.

- تنسيق أنشطة وخدمات المؤسسة

- وضع مخططات المناوبات والتدخل في حالات الطارئة.

3- المديرية الفرعية للمالي والوسائل: تشمل 3 مكاتب

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الصفقات العمومية.

- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة والتحليل الإحصائي
المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأساليب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحديد حجم العينة

- تحديد مجتمع الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على النمط القيادي المتبع من قبل قادة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وقد تم اختيار هذا القطاع لقياس مدى تأثير النمط القيادي على ثقافة المؤسسة، سوف تشمل دراستنا مختلف العاملين في هذه المؤسسة.

- تحديد حجم العينة:

من أهم الأعمال التي يقوم بها الطالب اختياراً لعينة نظراً لحاجته الدائمة إلى استعمالها كأداة لجمع البيانات من أجل الوصول إلى تعليمات ليطبقها على المجتمع، فقمنا باختيار عينة تتكون من 30 استبيان وتم الاعتماد على الطريقة المناسبة للقيام بالبحث نظراً لمدى قدرة هذا النوع من العينات على تمثيل مجتمع الدراسة.

ثانياً: أساليب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي

- أسلوب جمع البيانات:

حتى يمكن جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبيان الأسئلة الموجهة للعاملين للإجابة عليها، قصد التعرف على مدى إدراكهم لثقافة المؤسسة والنمط القيادي المتبع من طرف قادتهم، وهذا وفقاً لنموذج الأداء الفعلي، وقد تم استخدام هذا النموذج للاعتبارات التالية:

➤ يعتبر نمودجا لأداء الفعل يسهل الاستخدام من الناحية التطبيقية.

➤ بساطته من حيث القياس والتحليل.

➤ درجة مصداقيته وواقعيته الكبيرة.

وفيما يتعلق بتصميم الاستبيان، فقد تكون من 3 محاور:

❖ **المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بالخصائص الديمغرافية للعينة، من الجنس

السن المستوى التعليمي ونوع الوظيفة.

❖ **المحور الثاني:** خاص بتحديد الأنماط القيادية حيث تضمن 24 عبارة تترجم

الأساليب القيادية المتبعة التي تتمثل في الديمقراطي، البيروقراطي، المتساهل.

❖ **المحور الثالث:** تضمن 15 عبارة تترجم ثقافة المؤسسة.

وتكون الإجابة على كل هذه العبارات وفق مقياس ليكارت الذي يحتوي على خمس

درجات و الذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والاتجاه، حيث طلب من

العاملين إعطاء آرائهم على كل العبارات وفق المقياس ليكارت كما يلي:

غير موافق بشدة، .

غير موافق.

محايد.

موافق.

غير موافق بشدة

وحتى تكون أسئلة الاستبيان وعباراته واضحة وسهلة الفهم، تم عرضها على الأستاذة

المشرفة، وبعد اجراء التعديلات في صياغة عبارات الاستبيان تم اختبارها على عينة من

عاملين المؤسسة والذين بلغ عددهم 30 موظف، وهذا لتأكد من وضوح أسئلة الاستبيان

وعبارته، حيث قد بلغت قيمة معامل كرونباخ 0.84 .

شروط قياس الأداة العلمية:

الثبات: من أجل حساب معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ.

الصدق: لمعرفة الصدق للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (...). يبين نتائج معاملات الثبات والصدق للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية:

جدول رقم (01): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق لاستبيان الدراسة

الصدق	الثبات	الاستبيان
0.92	0.84	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.84، فيما بلغت قيمة الصدق 0.92 وهذا ما يعني أن استبيان دراستنا يتمتع بمعامل صدق وثبات عاليين.

- أدوات التحليل الإحصائي:

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة بالاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss على استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- 2- المتوسطات الحسابية لمعرفة النمط القيادي المتبع ودوره في بناء ثقافة المؤسسة
- 3- الانحراف المعياري

حيث:

- من 1.80 منخفض جدا
- من 1.80 - 2.60 منخفض
- من 2.60 - 3.40 متوسط
- من 3.40 - 4.20 عالي
- من 4.20 - 5 عالي جدا

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي، اختبار الفرضيات وعرض النتائج

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول المحور الأول من الاستبيان بعض البيانات العامة لأفراد العينة وهي الجنس، العمر، المستوى الدراسي، نوع الوظيفة.

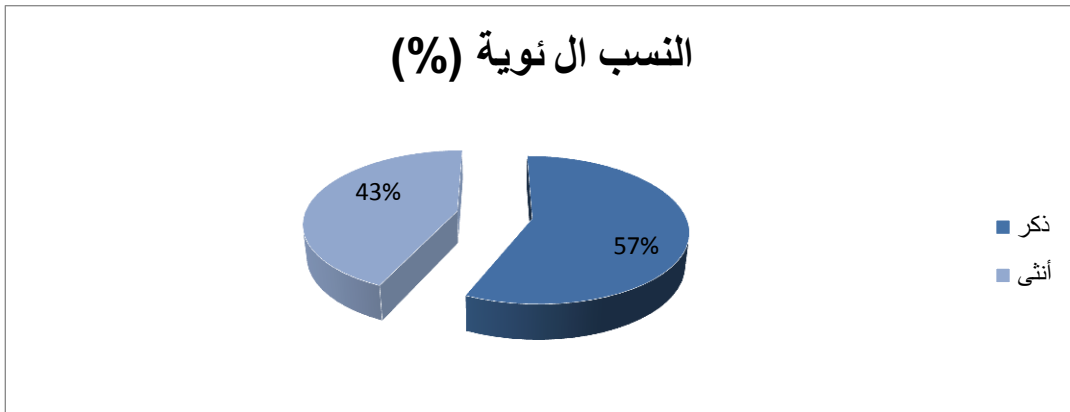
1- توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم (02): يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

النسب المئوية (%)	التكرارات	
57	17	ذكر
43	13	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان.

شكل رقم (03): يوضح توزيع العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن نسبة الأكبر من عينة البحث والبالغة 57% من

جنس ذكور، أما النسبة الأقل منهم والذين يمثلون نسبة 43% إناث.

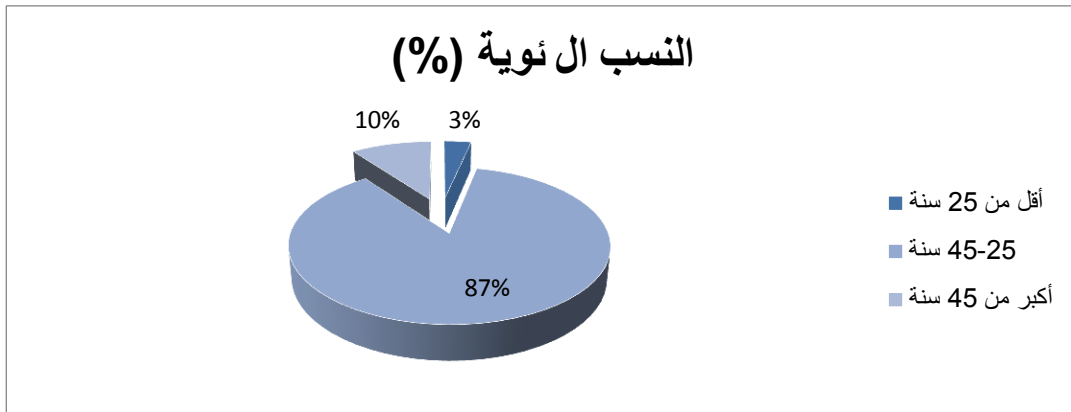
2- توزيع العينة وفق متغير العمر:

جدول رقم (03): يبين توزيع العينة وفق متغير العمر

النسب المئوية (%)	التكرارات	
03	01	أقل من 25 سنة
87	26	25-45 سنة
10	03	أكبر من 45 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

شكل رقم (04): يوضح توزيع العينة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن نسبة الأكبر من عينة البحث وبالغية 87% ينتمون إلى الفئة العمرية 25-45 سنة، في حين أن نسبة 10% يزيد عمرهم عن 45 سنة، أما النسبة الأقل منهم والذين يمثلون نسبة 03% تقل أعمارهم عن 25 سنة.

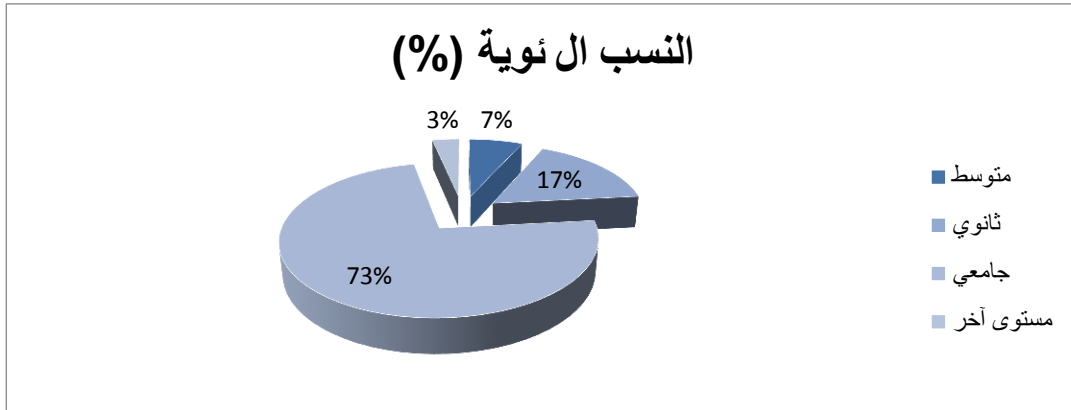
3- توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي:

جدول رقم(04): يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي

النسب المئوية (%)	التكرارات	
07	02	متوسط
17	05	ثانوي
73	22	جامعي
03	01	مستوى آخر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (05): يوضح توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن نسبة الأكبر من عينة البحث والبالغة 73% لديهم مستوى جامعي، أما النسبة الأقل منهم والذين يمثلون نسبة 03% لديهم مستوى آخر.

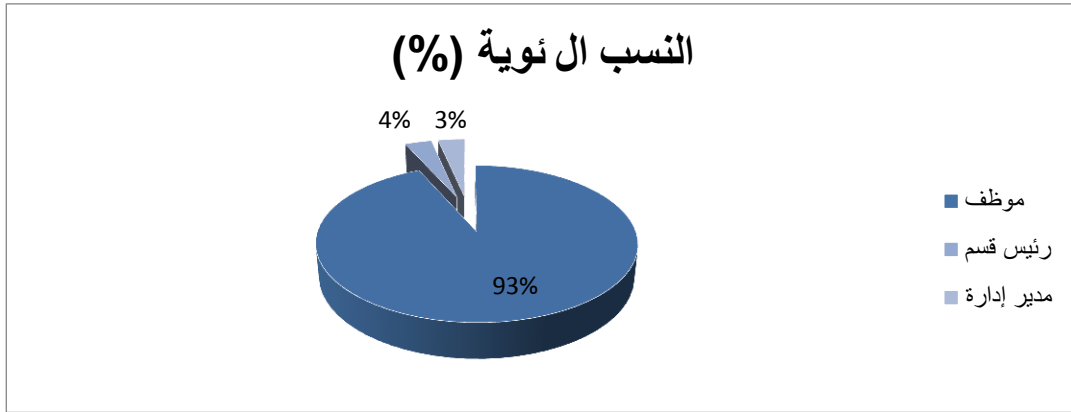
4- توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة:

جدول رقم (05): يبين توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة

النسب المئوية (%)	التكرارات	
93	28	موظف
4	01	رئيس قسم
3	01	مدير إدارة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

شكل رقم (06): يوضح توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن نسبة الأكبر من عينة البحث وبالغلة 93% موظفون، أما النسبة الأقل منهم والذين يمثلون نسبة 07% عبارة عن رئيس قسم ومدير إدارة.

ثانياً: تحليل إجابات العينة واختبار الفرضيات وتحليلها.

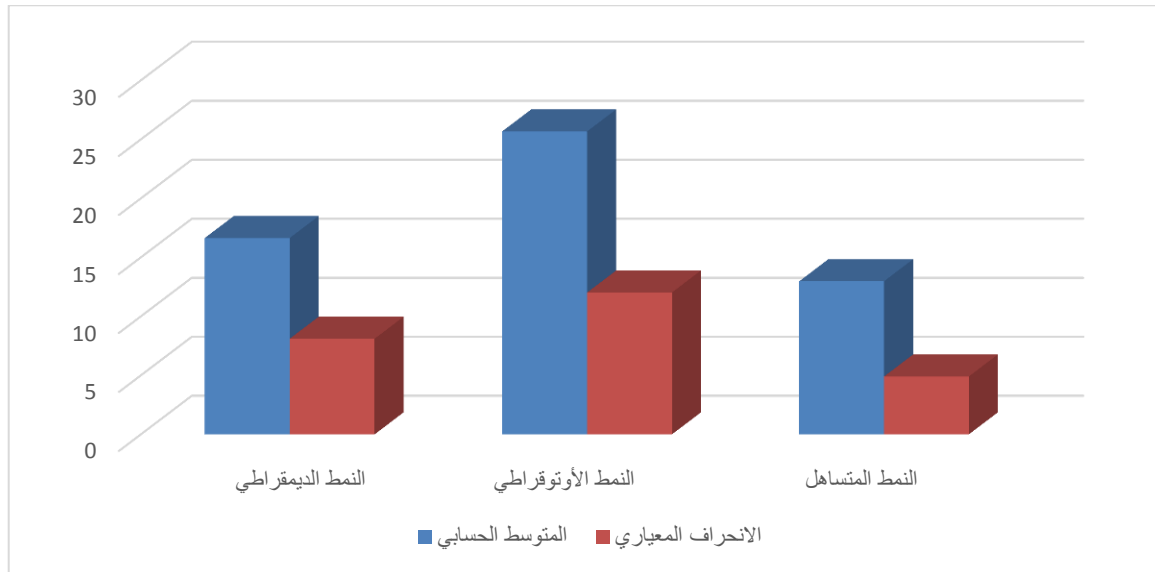
2- التحقق من الفرضية الجزئية الأولى: النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هو النمط الديمقراطي.

جدول رقم (06): يبين النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصاء الوصفي الأنماط القيادية
02	8.10	16.63	النمط الديمقراطي
01	12.02	25.67	النمط البيروقراطي
03	4.90	12.97	النمط المتساهل

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

شكل رقم (07): يبين قيم المتوسط الحسابي للأنماط القيادية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن النمط البيروقراطي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 25.67 وانحراف معياري 12.02، فيما جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 16.63 وانحراف معياري 8.10، واحتل النمط المتساهل الرتبة بمتوسط حساب يبلغ 12.97 وانحراف معياري 4.90، وبالتالي فالنمط المتبع هو النمط البيروقراطي.

ومنه فالفرضية الجزئية القائلة أن: "النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هو النمط الديمقراطي"، غير محققة.

3- التحقق من الفرضية الجزئية الثانية: هناك مستوى عال ثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي.

جدول رقم (07): يبين مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

رأس الوادي

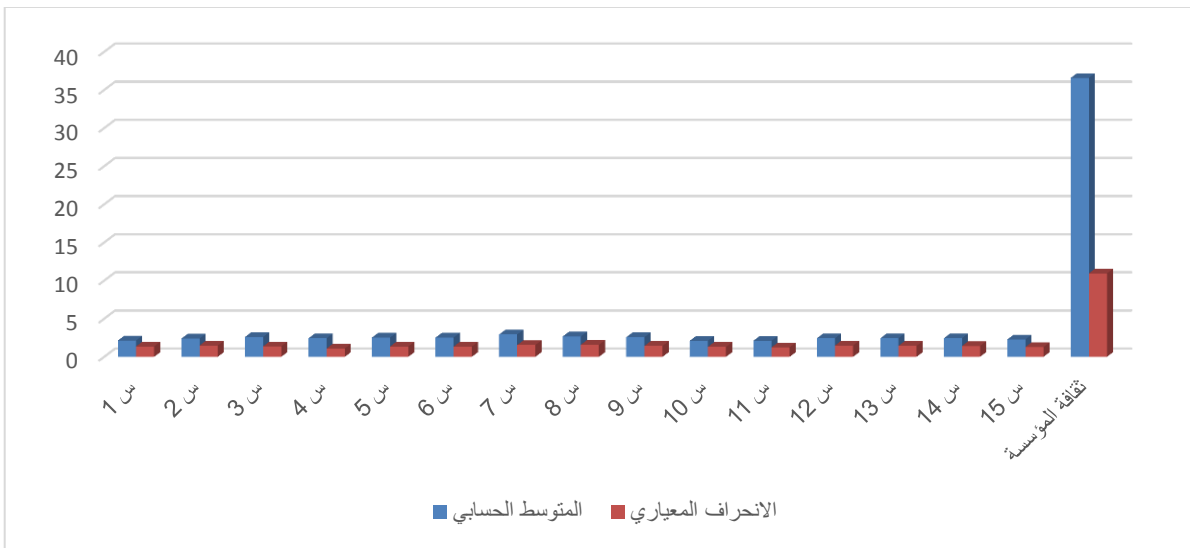
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	1.36	2.13	• يضع العاملون أهداف العمل بصورة جماعية
منخفض	1.48	2.40	• يرتبط العاملون ارتباطا وشيقا بفرق عملهم
متوسط	1.37	2.60	• تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل
منخفض	1.10	2.43	• مصلحة الجماعية أولوية على المصلحة الخاصة للعاملين
منخفض	1.36	2.53	• للعاملين مشاركة معتبرة في وضع سياسة العمل
منخفض	1.36	2.53	• للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة

متوسط	1.55	2.93	• توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات
متوسط	1.58	2.67	• تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة
منخفض	1.43	2.57	• تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في عملهم
منخفض	1.30	2.10	• تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار
منخفض	1.24	2.10	• يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام
منخفض	1.48	2.43	• يحل العاملين الصراعات فيما بينهم
منخفض	1.43	2.43	• يتم تكريم العاملين المجتهدين في عملهم
منخفض	1.41	2.43	• يتم تقدير السلوك الحسن للعاملين
منخفض	1.28	2.27	• يتنافس العاملون مع بعضهم منافسة شريفة
منخفض	10.94	36.57	• محور ثقافة المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (08): يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ثقافة

المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتسكير العمال أهداف العمل بصورة جماعية بلغ 2.13 وانحراف معياري 1.36، فيما بلغ المتوسط الحسابي لشدة ارتباط العمال بفرق عملهم 2.40 وانحراف معياري 1.48، أما بالنسبة لتشجيع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل فقدر المتوسط الحسابي لها بـ 2.60 وانحراف معياري 1.37، وبالنسبة لما إذا كانت عينة البحث تغلب مصلحة الجماعة على المصلحة الخاصة فبلغ المتوسط الحسابي لها 2.43 وانحراف معياري 1.10، أما درجة مشاركة العاملين في وضع سياسة العمل فقدر المتوسط الحسابي لها بـ 2.53 وانحراف معياري 1.36، في حين بلغ المتوسط الحسابي لدور العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة 2.53 وانحراف معياري 1.36، ويساوي المتوسط الحسابي لتوفير المؤسسة فرصاً لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات 2.93 وانحراف معياري 1.55.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمساهمة عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة بلغ 2.67 وانحراف معياري 1.58، أما بالنسبة لتشجيع المؤسسة العاملين على الإبداع في عملهم فقدر المتوسط الحسابي لها بـ 2.57 وانحراف معياري 1.43، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمتابعة المؤسسة سلوك العاملين باستمرار 2.10 وانحراف معياري 1.30، ويساوي المتوسط الحسابي لمعاملة العاملون مع بعضهم باحترام 2.10 وانحراف معياري 1.24، وفيما يخص حل العاملين للصراعات القائمة بينهم بلغ المتوسط الحسابي لها 2.43 وانحراف معياري 1.48، ويساوي المتوسط الحسابي لتكريم العاملين المجتهدين في عملهم 2.43 وانحراف معياري 1.43، أما بالنسبة لتقدير السلوك الحسن للعاملين داخل المؤسسة فقدر المتوسط الحسابي له بـ 2.43 وانحراف معياري 1.41، وفيما يخص تنافس العاملين مع بعضهم منافسة شريفة فبلغ المتوسط الحسابي لها 2.27 وانحراف معياري 1.28.

وقدر المتوسط الحسابي لثقافة المؤسسة ككل بـ 36.57 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [27، أقل من 39] وهذا ما يعني أن مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي منخفض، ومنه فالفرضية الجزئية القائلة أن: "هناك مستوى عال لثقافة المؤسسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي"، غير محققة.

4- التحقق من الفرضية العامة: يساهم النمط القيادي المتبع من قبل القادة في بناء ثقافة المؤسسة.

جدول رقم (08): يبين مساهمة النمط القيادي المتبع من قبل القادة في بناء ثقافة

المؤسسة

الدالة الإحصائية	نسبة التأثير	احتمالية اختبار التأثير (sig)	احتمالية اختبار بيرسون (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
لا يوجد تأثير	0.5%	0.30	0.30	12.02	25.67	النمط البيروقراطي
				10.94	36.57	ثقافة المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الدال عند نسبة خطأ 0.05

من خلال الجدول 08 نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون المحتسبة وبالبالغة 0.30 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط البيروقراطي وثقافة المؤسسة.

كما نلاحظ أن احتمالية اختبار الانحدار (sig) وبالبالغة 0.30 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للنمط البيروقراطي على ثقافة المؤسسة

حيث كانت نسبة التأثير ضعيفة جدا 0.50%، أي أن الفرضية الأولى القائلة أن: " يساهم النمط القيادي المتبع من قبل القادة في بناء ثقافة المؤسسة" غير محققة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تناولنا لموضوع مساهمة النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة، تم التطرق أولاً إلى الجانب النظري للموضوع ثم دراسته ميدانياً في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ومن خلال الدراسة الميدانية وتحليل آراء موظفين هذه المؤسسة تبين أن النمط المتبع من طرف قادتها هو النمط البيروقراطي حيث لا يساهم هذا النمط في بناء الثقافة التنظيمية.

الخاتمة

ثقافة المؤسسة هي حصيلة عدة عوامل من أهمها القيادة حيث تساهم في تكوين الاتجاهات يستخدمها الفرد في التعبير عن سلوكياته التي تكون إيجابية أو سلبية فإن كانت هذه الأخيرة فهي حتما تنعكس سلبا على مستوى الأداء، وإذا كانت الاتجاهات ايجابية فإن ذلك ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء، وبالتالي القادة هم المسؤولون بالدرجة الأولى على نجاح أو فشل المؤسسة بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والعمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مختلف الأنشطة التسييرية.

ومن هذا المنطلق وبالاعتماد على الإطار في الجزء النظري في الفصل الأول من هذا البحث يمكن القول أن بناء ثقافة المؤسسة يقوم على النمط القيادي المتبع فيها، كما استهدف الجزء التطبيقي التأكد من دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وذلك من خلال الكشف عن النمط القيادي المتبع من طرف القادة داخل هذه الأخيرة.

أولاً: عرض النتائج

نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- هيمنة جنس الذكور من موظفين المؤسسة على جنس الإناث، إذا بلغت النسبة المئوية للذكور 57% في حين بلغت نسبة الإناث 43%.
- نسبة كبيرة من موظفين المؤسسة حوالي 87% تتراوح أعمارهم بين (25%-45%)
- غالبية موظفين المؤسسة ذو مستوى جامعي بنسبة 73%.
- حوالي 83% من الأشخاص العاملين بالمؤسسة يمثلون فئة الموظفين.

نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

- تقييم مستوى النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي قدره 16.63
- تقييم مستوى النمط البيروقراطي بمتوسط حسابي قدره 25.67

- تقييم مستوى النمط المتساهل بمتوسط حسابي قدره 12.97

أظهرت نتائج تقييم أفراد عينة البحث للنمط المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أن أكثر العناصر التي تشكل نقاط ضعف في المؤسسة:

- اتخاذ القرار من طرف المدير دون استشارة مرؤوسيه.
- فرض الأوامر على المرؤوسين.
- وجود صعوبة في الاتصال بالمدير.
- لا يقدر المدير جهود المرؤوسين.

ثانياً: الاقتراحات

- أن يحرص المدير على بناء ثقة بينه وبين مرؤوسيه.
- أن يقوم المدير بتنمية العلاقات الطيبة مع مرؤوسيه.
- أن يتعرف المدير على رغبات واتجاه المرؤوسين التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.

- أن لا ينفرد المدير نفسه في عملية صنع القرارات المهمة.
- تسهيل عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين

ثالثاً: أفاق الدراسة

من خلال تناول هذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات لتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، يمكن أن تمثل أفاق لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها ومن هذه المواضيع نذكر:

- ماهو النمط القيادي، وماهية ثقافة المؤسسة؟
- ماهو النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

الخاتمة

- هل يساهم النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في بناء ثقافة المؤسسة؟

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. كتب

1. بوفلحة غياب، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر 1998.
2. أستاذة واعر وسيلة، د.موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، .

2. مجالات

3. كمال برياي، دور الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، بشار، الجزائر، 4-12-2013.

3. رسائل

4. وليد عبد اللطيف، نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، تحت إشراف د.وفيق حلمي الأغا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة سنة 2015-2016.
5. جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها على الاستقرار الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تحت إشراف د.تركي الفواز، كلية الاقتصاد، العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2011-7، .
6. نوال المشاقبة، الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تحت إشراف د.هيام الشريدة، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، 2010،
7. نعيمة بوسوسة، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
8. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، .

قائمة المصادر والمراجع

9. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تحت إشراف د.خنشوف جمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، .

10. ربيعي الميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف د.حسين رحيم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 20 أوت 88 سكيكدة، 2006.2007،

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعرييج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان حول: دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة

في إطار إعدادنا لمذكرة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال حول الموضوع المذكور أعلاه نطلب من سيادتكم المساعدة من خلال الإجابة على مجموعة فقرات الاستبيان هذا، علما أن البيانات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام

المحور الأول: بيانات شخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 بين 25 و45 أكبر من 45

المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي مستوى آخر

نوع الوظيفة: مدير إدارة رئيس قسم موظف

				محاور النمط القيادي
				النمط الديمقراطي
				يسعى المدير لكسب المرؤوسين من خلال توفير احتياجاتهم
				يحرص المدير على بناء الثقة بينه وبين المرؤوسين العاملين معه
				يؤمن المدير بيئة عمل مقبولة ومريحة للمرؤوسين
				يقوم المدير بتنمية العلاقات الطيبة مع المرؤوسين
				يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
				يعترف المدير ميول المرؤوسين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية
				يؤكد المدير على ضرورة الإبداع في العمل مع مراعاة معنويات المرؤوسين
				لا ينفرد المدير بنفسه في عملية صنع القرارات المهمة
				يتابع المدير سير العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل الروتيني
				النمط البيروقراطي
				يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع المرؤوسين
				يتخذ المدير القرارات بمفرده دون استشارة
				يقوم المدير بفرض أوامره على المرؤوسين
				يقوم المدير بمعاينة المقصرين في الأداء العمل
				يتابع المدير المرؤوسين عند تأخرهم عن العمل أو غيابهم
				وجود صعوبة في الاتصال بالمدير
				لا يتحكم المدير في انفعالاته في المواقف الصعبة
				يفوض جزء من سلطته وصلاحياته لخدمة مصلحة
				لا يقدر المدير جهود المرؤوسين
				النمط المتساهل
				يشجع المدير المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها
				يحرص المدير على تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة أهداف المرؤوسين واحتياجاتهم
				يفوض المدير بعض المهام ويترك للمرؤوسين حرية التصرف في التنفيذ
				يمنع المدير فرص لبعض مرؤوسيه للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة
				يترك المدير للمرؤوسين حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون فيها.
				يقوم المدير بالإشراف المباشر على المرؤوسين أثناء أداء المهام
				محور ثقافة مؤسسة
				يضع العاملون أهداف العمل بصورة جماعية
				يرتبط العاملون ارتباطاً وثيقاً بفرق عملهم
				تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل
				مصلحة الجماعة أولوية على المصلحة الخاصة للعاملين
				للعاملين مشاركة معتبرة في وضع سياسة العمل
				للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة
				توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات
				تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة
				تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في عملهم
				تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار
				يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام
				يحل العاملون الصراعات فيما بينهم
				يتم تكريم العاملين المجتهدين في عملهم
				يتم تقدير السلوك الحسن للعاملين
				يتنافس العاملون مع بعضهم منافسة شريفة