

جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية بجامعة جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف

* غراز الطاهر

إعداد الطالبتين:

* لهولو مريم

* حمدي زينب

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الشكر لله الواحد الصمد الذي خلقنا فسوانا ومن كل خير أعطانا
ولطريق العلم هدايا نحمده أبلغ حمد على توفيقه لنا في إنجاز

هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث

ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام على إرشاداتهم وآرائهم

خصوصا الأستاذ المشرف " غراز الطاهر " الذي كان عوننا لنا في بحثنا هذا

ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا وقدم لنا المساعدات

والتسهيلات والمعلومات

كما لا ننسى أن نتقدم بأثمن عبارات الشكر لكل من ساعدنا ووفر لنا التسهيلات

لإتمام هذا العمل

كما نشكر موظفو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة جيجل لاستقبالهم لنا

وحسن تعاونهم معنا

وأخيرا نتقدم بجزيل شكرنا لكل من تركوا بصماتهم على صفحات هذه المذكرة

من قريب أو من بعيد

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

محتويات الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الجانب النظري للدراسة

مقدمة..... أ

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد..... 05

أولاً: إشكالية الدراسة..... 06

ثانياً: فرضيات الدراسة..... 08

ثالثاً: أهداف الدراسة..... 08

رابعاً: أهمية الدراسة..... 09

خامساً: أسباب اختيار الموضوع..... 09

سادساً: مفاهيم الدراسة..... 10

سابعاً: الدراسات السابقة..... 21

خلاصة الفصل..... 30

الفصل الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

تمهيد..... 32

أولاً: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية..... 33

1-نظرية الرجل العظيم..... 33

2-نظرية السمات..... 34

3-النظريات السلوكية للقيادة..... 36

4-النظريات الموقفية للقيادة..... 38

5-النظريات الحديثة للقيادة..... 41

6-النظريات المعاصرة للقيادة..... 43

فهرس المحتويات

45.....	ثانيا: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
45.....	1-نظرية القيم
46.....	2-نظرية روح الثقافة
46.....	3-نظرية سجية الثقافة
48.....	4-نظرية التفاعل مع الحياة
48.....	5-نظرية التفاعل
49.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أساسيات حول القيادة الإدارية

51.....	تمهيد
52.....	أولا: أهمية القيادة الإدارية
53.....	ثانيا: أنواع القيادة الإدارية
54.....	ثالثا: أنماط القيادة الإدارية
58.....	رابعا: مبادئ القيادة الإدارية
59.....	خامسا: خصائص القيادة الإدارية
59.....	سادسا: وظائف القيادة الإدارية
60.....	سابعا: أساليب القيادة الإدارية
62.....	ثامنا: عناصر القيادة الإدارية
63.....	تاسعا: مصادر قوة القائد الإداري
65.....	عاشرا: صفات ومهارات القائد الإداري
68.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

70.....	تمهيد
71.....	أولا: مصادر الثقافة التنظيمية
73.....	ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية
75.....	ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

فهرس المحتويات

76.....	رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية
77.....	خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية
78.....	سادساً: مظاهر الثقافة التنظيمية
79.....	سابعاً: خصائص القيادة الإدارية
80.....	ثامناً: محددات الثقافة التنظيمية
81.....	تاسعاً: مستويات الثقافة التنظيمية
83.....	عاشراً: العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية
85.....	خلاصة الفصل

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

88.....	تمهيد
89.....	أولاً: المنهج المستخدم
90.....	ثانياً: مجالات الدراسة
90.....	1-المجال الزمني
91.....	2-المجال المكاني
94.....	3-المجال البشري
95.....	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
95.....	1-الملاحظة
96.....	2-المقابلة
98.....	3-الاستمارة
100.....	4-الوثائق والسجلات
100.....	رابعاً: عينة الدراسة
102.....	خامساً: أساليب التحليل
103.....	خلاصة الفصل

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

105.....	تمهيد.....
106.....	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.....
129.....	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
132.....	ثالثاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة.....
133.....	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
134.....	خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية المعتمدة.....
135.....	خلاصة الفصل.....
137.....	خاتمة.....

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	يوضح أسلوب القيادة والتحكم الموقفي	01
54	يوضح أوجه الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية	02
94	يوضح توزيع الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	03
106	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	04
106	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	05
107	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	06
108	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	07
109	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	08
110	يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال السائد بين المدير والمرووسين	09
110	يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصالات الموجودة بين المرووسين وبين القائد الإداري	10
111	يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الذي يخلق جوا مناسباً للعمل	11
111	يوضح القيادة الإدارية الرسمية ذات المعاملة الطيبة تحفز الاتصال بأنواعه	12
112	يوضح دور شخصية القائد في المؤسسة في نجاح عملية الاتصال	13
113	يوضح صعوبة الاتصال بالرئيس	14
113	يوضح القيادة التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم على الاتصال فيما بينهم	15
114	يوضح التقرب من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال	16
115	يوضح نوع الانتقادات التي تصل من الرئيس	17
115	يوضح القيادة الإدارية التي تؤمن بأهمية التكوين والتدريب تشجع على الاتصال	18
116	يوضح إشراك القائد الإداري للمرووسين في اتخاذ القرارات	19

قائمة الجداول

116	يوضح كيفية إشراك الرئيس للمرؤوسين في اتخاذ القرارات	20
117	يوضح تفضيل المشرف العمل الجماعي التشاركي داخل المؤسسة	21
118	يوضح الطريقة التي تنسق فيها جميع المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة	22
119	يوضح مناقشة المدير لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم	23
120	يوضح مواجهة صعوبات ومشاكل في العمل ومساعدة الرئيس في حلها	24
120	يوضح مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد في الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة	25
121	يوضح أسلوب الاشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة على أساس الثقة يزيد من إتقان العمل	26
122	يوضح مدى تطبيق مبدأ المساواة من طرف الرئيس في توزيع المهام	27
123	يوضح الاقتراح على الرئيس طرق جديدة في العمل	28
124	يوضح السياسة المتبعة لخلق روح الابداع في المؤسسة	29
124	يوضح المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة يعزز روح الابداع والانتماء	30
125	يوضح الإخلاص في العمل له علاقة بطرق التعامل مع المرؤوسين من قبل الرؤساء	31
125	يوضح القيادة الفعالة التي تراعي العدل بين الأفراد تحفز على الانضباط والابداع والتفاني في العمل	32
126	يوضح القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تساهم في زيادة الانضباط في العمل	33
127	يوضح القائد الذي يحترم القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة يرجع المثل الأعلى في الأداء الوظيفي	34
128	يوضح صفات القيادة الناجحة حسب المبحوثين	35
129	يوضح العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية للعامل بالمؤسسة	36

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	يوضح الشبكة الإدارية	01
42	يوضح أبعاد القيادة الإدارية من منظور النظرية التفاعلية	02
63	يوضح عناصر القيادة الإدارية	03
65	يوضح مصادر قوة القائد الإداري	04

الأجانب

المنظري

للدراسة

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

مقدمة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل، فهي تمثل إحدى وظائف المدير وهي تميز المدير الفعال عن غيره، فالمعروف أن وظيفة المديرين هي صنع قرارات فعالة، كما أن اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار سيزيد من فعالية القرارات. فلقد أصبحت القيادة في الفترة المعاصرة من المحاور العملية ذات التأصيل النظري والتطبيقي، وأصبحت إحدى الحتميات التي يرتبط بها تحديث وتطوير المجتمع في مجمل قطاعاته من خلال الكشف عن المشكلات وتقديم المعالجات التنموية والاستعداد الدائم لمواجهة الظروف والمتغيرات. كما أن استقرار في عصرنا الحالي يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المؤسسة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم ، وهذا لا يأتي إلا من خلال تبني سياسة شفافة تتمكن من استثمار المعلومات كإحدى مصادر القوة والسلطة بصورة عقلانية رشيدة لإقامة علاقات متوازنة و مترابطة ومتناسقة بين متطلبات التنظيم والعاملين ، كما تعتبر الثقافة التنظيمية من بين الممارسات التي يجب على المؤسسة الجزائية اتباعها من أجل تعزيز أنماط القيادة الإدارية فالثقافة التنظيمية نعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسة التي ينبغي على القيادة ومدراء المؤسسات أن يدركوا أبعادها وعناصرها كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات، فهذه الأخيرة ليست مجرد نظم وقوانين وإنما ترتبط أيضا بمجموعة من المبادئ والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات والمفاهيم فهي تعبر عن البعد الشخصي للمؤسسة ، إذ ينعكس على جوانب عديدة من أنشطتها وتؤدي الثقافة التنظيمية بما تنظمه من قيم ومعايير سائدة داخل المؤسسة إلى توجيه السلوك القيادي.

ومن هذا المنطق فإن محاولة البحث في موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، هذا الموضوع يتميز بتعدد الجزئيات المتناولة، ويهدف إلى تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها، فضلا عن تسليط الضوء عليها بداية بمقدمة في صورة مادة علمية معرفية، إضافة إلى محاولة نقل الإدراك المفهومي من مستوى نظري فكري إلى استغلال تطبيقي ممارس لوظيفة القيادة مما يسهم في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ولتحقيق هذا الهدف والإلمام بهذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني حيث تناولنا في الجانب الأول الاستراتيجيات المنهجية التي تم العمل وفقها وهذا بتقسيمه إلى أربعة فصول.

مقدمة

الفصل الأول: تناولنا فيه أهمية وأسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية إلى جانب أهداف الدراسة كما تم فيه تحديد الإشكالية والمفاهيم الأساسية المكونة لعنوان الدراسة والمفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة وكذا الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه مختلف النظريات المفسرة للقيادة الإدارية كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، والنظريات السلوكية للقيادة والنظريات الموقفية والحديثة والمعاصرة للقيادة، وتطرقنا كذلك للنظريات المفسرة للثقافة التنظيمية كنظرية القيم وروح الثقافة ونظرية سجية الثقافة ونظرية التفاعل مع الحياة.

الفصل الثالث: خصص لعنصر القيادة الإدارية وقد تناولنا فيه أهمية القيادة الإدارية وأنواعها وأنماطها ومبادئها والخصائص ووظائف وأساليب القيادة الإدارية وعناصر القيادة الإدارية وكذا تطرقنا إلى مصادر قوة القائد الإداري وصفات ومهارات القائد الإداري.

الفصل الرابع: وقد خصصناه للثقافة التنظيمية وتم التطرق فيه إلى مصادر الثقافة التنظيمية أنواع الثقافة التنظيمية أهميتها، مكوناتها ووظائفها، مظاهرها خصائصها ومحدداتها ومستوياتها وتطرقنا إلى العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية.

أما الجانب الميداني فقد قسمناه بدوره إلى فصلين:

الفصل الخامس: تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة والذي تضمن مجالات الدراسة والمنهج المستخدم للدراسة وتحديد مجتمع الدراسة كما تطرقنا إلى أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحليل الكمية والكيفية ثم قمنا بعرض كيفية اختبار مفردات العينة.

الفصل السادس: وقد تم تخصيصه لعرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الأولى والثانية والثالثة والفرضية العامة، كما تطرقنا إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء المقاربات النظرية المعتمدة.

وفي الأخير قمنا بوضع خاتمة للدراسة وقائمة للمراجع والملاحق.

تمهيد

يعد الإطار النظري الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية الدراسة والأسباب الكامنة وراء اختيارنا لموضوع القيادة الإدارية وما له من أهمية في ضمان السير الحسن للنشاط العام للمؤسسة وتنمية ثقافة تنظيمية ملائمة تتطور من خلالها المؤسسة، بالإضافة إلى تبيان أهمية موضوع البحث وبناء على ذلك تم تحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عن البعض منها من جهة وإعطاء البحث صيغة وقيمة علمية من جهة أخرى.

أولاً: الإشكالية

تعتبر المؤسسة محور اهتمام الكثير من العلماء و الباحثين والمفكرين في مجالات مختلفة و بالأخص علم اجتماع المنظمات الذي اهتم بالتغيرات والتطورات المتسارعة في شتى ميادين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في ظل التقدم العلمي و التطور التقني في سبيل تحقيق التطوير و التغيير التنظيمين، الذي يضمن وصول المنظمة الى أهدافها باقل جهد و اكفا تقنية ممكنة، وفي هذا الاطار يمكن اعتبار القيادة الإدارية في المؤسسة الركيزة الأساسية التي تلعب دورا كبيرا في تطويرها و تنميتها ، من خلال التأثير في الآخرين و توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف هذا ما يؤدي الى احداث تغيرات و تحسينات في مختلف الجوانب ، لذا وجب على المؤسسة ان تعتمد على قيادة إدارية مرنة تسمح بتحقيق النجاح والفعالية لمواجهة كل التحديات والضغوط التي قد تمثل عائقا وتهديدا لاستمراريتها ونجاحها.

حيث احتل موضوع القيادة الإدارية أهمية بالغة في الادب الإداري، وذلك لما لها من تأثير بالغ على العاملين والمنظمات بوجه عام، ولأثرها الممتد على حاضر المنظمة ومستقبلها، و لقدرتها على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة للمنظمات من خلال ما تملكه من سلطة التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة، وما تملكه من قيم وأساليب إدارية تتيح لها ترك بصمتها على المنظمة، فصيافة التوجهات المستقبلية لأية منظمة مرهونة في الأساس بعنصر القيادة، كما ان النمط القيادي المناسب و تميزه بالخصائص التي تؤهل القائد لسلوك معين يؤثر حتما في تكوين الرؤية المستقبلية و صياغة ثقافة تنظيمية مرنة و مساندة للعمليات التطويرية في المنظمة، ما يحتم ضرورة اعداد و تهيئة قيادة إدارية ذات تفكير استراتيجي يجمع بين الاستعاب الواعي وإمكانية التطبيق، ما يؤدي في النهاية الى بناء ثقافة تنظيمية مميزة.

ان الثقافة التنظيمية تشكل احد عناصر الإدارة التي تؤثر على نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها، فالثقافة التنظيمية هي التي توجه سلوكيات الافراد وتفكيرهم، باعتبارها نتاج لما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وقيم وعادات و مهارات قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون بها، حيث تعمل الثقافة التنظيمية كنوع من الرقابة يمكن القيادة الإدارية من التأثير على توعية القيم و القواعد السلوكية التي تتطور في اطار المنظمة، و تسهم في تحديد السلوكيات المناسبة و غير المناسبة التي تشكل و تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة من خلال ارسال و دعم قواعد سلوكية تقضي بان يكون الموظفون مبتكرين ومبادرين، و زرع قيم تقضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة و المناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم السلوكيات و القيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية متى يصبحوا أعضاء فاعلين و مشاركين.

حيث ان الهدف الأسمى للقائد في ادارته للمؤسسة هو العمل على تطوير وتحديث مؤسساتهم لتواكب المستجدات والمتغيرات في البيئة المحيطة، وهذا ما يتطلب توفير ثقافة تنظيمية خاصة تعمل على دعم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسمح بإجراء تغييرات جوهرية وادخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها تطور الأداء في المؤسسة.

فالقيادة الإدارية تحرص من خلال رؤسائها على ترسيخ أسس ومبادئ ثقافة تنظيمية متميزة تعمل على تدعيم عوامل الولاء والانتماء للمؤسسة وتساهم في زيادة الأداء والإنتاجية، لذلك لابد ان يمنح القادة الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، باعتبارها وسيلة أساسية لتحسين وتطوير الأداء.

والثقافة التنظيمية للمنظمة هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، حيث ان قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك بصماتها وقيمها واساليبها الإدارية على المنظمة، ومن خلال الطريقة التي تعتمد عليها في تفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد علي توجيه التصرفات الإدارية وتحفيز قوة العمل وتوفير الرغبة والحماس لدي المرؤوسين لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة على احراز النجاح، لان قوة وفعالية تلك القيم وهذه الثقافة المشتركة تعمل علي رفع معدلات التكامل لتحسين التنسيق بين أعضاء المنظمة.

ومن أجل بناء ثقافة صحيحة في المنظمة يجب أن تتوفر قيادة إدارية سليمة حيث تحتوي القيادة علي مجموعة من السمات التي تتوفر في القادة سواء كانت سلوكية أو ذهنية أي شخصية، بحيث تعمل القيادة الإدارية علي بناء و تنمية الثقافة التنظيمية حتي يسود الاتصال والتشارك والتعاون والاحترام المتبادل بين المرؤوسين وترسيخ قيم وعلاقات جيدة تؤدي الي تحقيق أهداف المؤسسة والعمل علي تطويرها.

وتأسيسا على كل ما سبق تنطلق دراستنا الراهنة من تساؤل رئيسي مفاده:

كيف تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة؟

وتندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم القيادة الرسمية في تحقيق التواصل الدائم مع العمال؟
- هل تسعى القيادة التشاركية في خلق روح المبادرة لدى العاملين بالمؤسسة؟
- هل يشجع أسلوب القيادة الفعالة على تنمية روح الابداع لدى العاملين بالمؤسسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة**الفرضية الرئيسية:**

- تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الفرضيات الفرعية:

- تساهم القيادة الرسمية في تحقيق التواصل الدائم مع العمال.
- تسعى القيادة التشاركية في خلق روح المبادرة لدى العاملين.
- يشجع أسلوب القيادة الفعالة على تنمية روح الابداع لدى العاملين بالمؤسسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- أي باحث وهو بصدد دراسة موضوع بحث معين يضع أهداف محددة سعياً لتحقيقها وتساعد الباحث علي رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي الي اثبات صحة فرضياته وتمثل أهداف دراستنا في:
- إظهار العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
 - إبراز ما للقيادة من أهمية ودور في صناعة ثقافة تنظيمية فعالة.
 - تحديد المهارات القيادية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
 - لفت انتباه المؤسسة والقادة الى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.
 - التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.
 - لفت اهتمام القائد لمدى أهمية القيادة التشاركية في خلق روح الابداع والمبادرة داخل المؤسسة من اجل تطويرها واستمرارها.
 - التماس واقع النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة وتأثيره في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العمال.
 - تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
 - الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة، وهنا تتبع أهمية الدراسة وأهمية القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ونذكر منها:

- أهمية القيادة الإدارية ودورها الفعال في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسة.
- الدور الهام للقائد في المؤسسة من خلال جلب ثقافة تنظيمية تنسق الجهود وتعمل على ربطها بالأهداف المرجوة.
- أهمية الثقافة التنظيمية في إعطاء المؤسسة هوية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع محل الدراسة بناء على عدة اعتبارات نوجزها فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للموضوع والافتناع به وكذلك الاستعداد لدراسته.
- اهتماماتنا الشخصية بالقيادة الإدارية ومعرفة مدى علاقتها بالثقافة التنظيمية.
- الرغبة في اكتساب المعارف في الميدان العلمي.

ب- الأسباب الموضوعية:

- طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة، باعتبار القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من مواضيع علم اجتماع التنظيم والعمل.
- أهمية الموضوع والسعي لإبراز العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- دور القيادة الإدارية وأهميتها في تحقيق ثقافة تنظيمية تتماشى مع المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- توضيح أهمية كل من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ودورها الفعال في المؤسسة.
- محاولة دراسة بعض المواضيع التي تتطرق لها الدراسات السابقة.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

نقصد بتحديد المفاهيم الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والى ظهرت في إشكالية البحث.

ويعرفها "معين خليل عمر" بأنها الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث"¹

1- مفهوم الدور (Therool):

ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى "لنتون" .

إذ ذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم²، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم.³

ويعرف أيضا على أنه " أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركز محدد في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد.

التعريف الإجرائي للدور: هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص (القائد) من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة.⁴

2- مفهوم القيادة:

القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد.⁵

يري بعض الباحثين أن القيادة هي:

* نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.

* عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.

1 علي غربي: أبجديات المنهجية في كتاب الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2009، ص42، 46

2 بوزون، بوبكر وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة، ط، ص288

3 محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995، ص392

4 نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، 1983، ص367

5 محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، 1975، ص590

* نشاط أو حركة تنطوي على تأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.¹

* ويعرفها قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعية عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتعني احتلال المكانة العليا في أي تنظيم.²

- ويعرفها باس (B.Bass) بأنها " عملية يتم عن طريقها إثارة الاهتمام وإطلاق الطاقات وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".³

- ويعرفها ليدر (Litterer.j) "أنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"⁴.

التعريف الإجرائي للقيادة:

القيادة هي قدرة الفرد أو الشخص على الإلهام والتأثير على الأفراد أو الجماعات وتوجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم بطريقة فعالة لتحقيق التعاون بينهم لأجل بلوغ أهداف معينة بأعلى درجة وتحقيق كفاية عالية في الإنجاز بعيدا على التسلط والتهديد والإكراه. لأن القيادة تقوم على الديناميكية والتفاعل الإيجابي المتبادل بين القادة والمرؤوسين.

3- مفهوم الإدارة:

عن المفهوم الحديث للإدارة نجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه فريدريك تايلور للإدارة بأنها " التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاً الطرق".⁵

- يعرفها عبد الكريم درويش الكريم والدكتوراه ليلي تكلال " الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين"

-والإدارة عند ارتست ديل: تعني " تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين"⁶

¹ بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص13، 14

² صالح مصلح أحمد: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، دب، 1999، ص307

³ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص112.

⁴ نفس المرجع، ص112

⁵ علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1979، ص09.

⁶ نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2007، ص112

-ويعرفها فايول بأنها تلك المجموعة الشاملة للوظائف التالية: التوقع، التنظيم، القيادة، الترتيب والرقابة¹ كما عرفت الإدارة كذلك على أنها: ظاهرة إنسانية واعية تقوم على أساس التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق، وتهدف إلى تمكين الناس من انتشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية².

وعرفها أوجا (Ahuja) أنها: الجزء الأساسي في أي نشاط جماعي داخل المنظمة وهي تقود إلى تحقيق الغايات المشتركة³.

المفهوم الإجرائي للإدارة:

هي مجموعة من الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد البشرية المادية والمالية داخل المؤسسة من خلال العمليات والأنشطة الإدارية بغرض تحقيق الأهداف.

4- مفهوم القيادة الإدارية:

تعدت تعاريف القيادة الإدارية ويمكن تقديم مجموعة منها كالآتي:

- تعريف "عبد الكريم درويش" "وليلي تكلا": هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته⁴.

يرى الباحثان بأن القائد هو من يستطيع خلق روح التعاون والاحترام في فريقه وبالتالي الوصول إلى النتائج والأهداف المنشودة.

تعريف "Tid": "عرفها بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"⁵.

¹ Stephen robbitins et autre : **management, essentiel des cousepts pratiques graphicens**، Espagne، tend، 2011، p7

² ربحي مصطفى عليان: **أسس الإدارة المعاصرة**، ط1، دار صفاء، عمان، 2007، ص196

³ صلاح عبد القادر النعيمي: **الإدارة**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013، ص20

⁴ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: **القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ص ص 98، 99

⁵ نفس المرجع، ص99

لم يختلف Tid عن التعريف السابق بوجود شخص يقوم بالتأثير على الناس ودفعهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

* ويعرفها كونتز وأودونيل: " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

* ويعرفها ألن "Allen": " بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسه يقومون بعمل فعال".¹
- إن مصطلح التأثير يشير إلى القيادة ويشير مصطلح مدير والتعاون إلى التنسيق والإدارة والفعالية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها القيادة الإدارية.

- يعرفها فغنزوبرسشوس: أنها " نوع من الروح والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".

- يبرز هذا التعريف روح المسؤولية عند المدير، مما تؤدي بدفعه للحرص على مصالح التنظيم من خلال نظرتة الاستشرافية وتحقيق مصالح بعيدة المدى.

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

القيادة الإدارية نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة لتحقيق الولاء من جهة والتخطيط والتوجيه الفعال الذي يضمن تحقيق أهداف التنظيم.

5- مفهوم الثقافة:

الثقافة هي البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية والتي تنتقل من جيل إلى آخر. فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك.²

- كما عرفها تايلور بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".

¹ نواف سالم كنعان: مرجع سابق، ص 97، 98

² أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1988، ص 92.

- وعرفها لينتون "linton" بأنها: "مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع والتي تنتقل منها إلى الصغار"¹.
- وعرفها كذلك قاموس را ندوم: على أنها: "طرق أنماط الحياة التي يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل لآخر"².
- من خلال هذه التعاريف يمكن القول أنها تشترك على أنها مجموعة من القيم والأفكار والمعارف والسلوكيات التي يكتسبها الأفراد والتي يتم توريثها للأجيال.

التعريف الإجرائي للثقافة:

الثقافة هي مجموعة من الأفكار والقيم والمبادئ التي تقوم بتوجيه سلوكيات الأفراد وتلعب دورا جبريا في تشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بالإضافة إلى أنها تمثل العادات والتقاليد السائدة في ذلك المجتمع.

6- مفهوم التنظيم:

- هو كل بنية تتبع منهجية خاصة بها للوصول إلى هدف محدد.
- والتنظيم يعرف على أنه مجموع المسؤوليات والسلطات والعلاقات القائمة بين الأشخاص والتي تتيح للمنظمة تحقيق أهدافها.³
- ويعرف كذلك " التنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير"
- كما عرف على أنه " وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف"⁴
- ويعرف بلاوسكوت " التنظيم بأنه يشير إلى الأساليب التي تضمن انتظام السلوك بالشكل الذي يمكن ملاحظة وهذا الانتظام يتوقف على الظروف الاجتماعية التي يعيش في ظلها الأفراد، وتشير عناصر التنظيم إلى وجود مجموعة من العلاقات الاجتماعية بين عدد كبير من الأفراد وكذلك توافر قواعد مشتركة توحد بينهم وتوجه سلوكهم"⁵

¹ محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، عمان، 2005، ص309.

² نفس المرجع، ص309.

³ دريس أو هلال: إضاءات التنظيم، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2016، ص ص 21، 22.

⁴ السيد الحسيني: محل الدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1996، ص6.

⁵ حسين رشوان: علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص16.

- عرف دونيل التنظيم على أنه: تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإستاد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود المبذولة.¹
- نخلص من هذه التعاريف أن التنظيم عبارة عن تجميع لمجموعة من الأنشطة والمهام التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والرغبات وهو عملية مقصودة ومنظمة تقوم على توزيع المهام والأعمال والواجبات والمسؤوليات بين مجموعة محددة تحكمها قيم اجتماعية ومعايير معينة.
- * كما تتشابه هذه التعريفات السابقة لمفهوم التنظيم مع تعريف "روبرت فورد" وزملائه للتنظيم على اعتبار أنه " جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين"².
- كما عرف علي عباس التنظيم بأنه: " عملية منهجية يمكن من خلالها تحديد الأنشطة والمهام والأعمال التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتنسيق هذه الأنشطة والأعمال والمهام وتقسيمها"³

نلاحظ من خلال التعريف أنه أعتبر التنظيم الطريقة المنهجية التي من خلالها تسعى المنظمة إلى التنسيق بين جهود أعضائها، وذلك من خلال تحديد الأنشطة والمهام والمسؤوليات.

التعريف الإجرائي للتنظيم:

" عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة وهو الذي يقوم بتقسيم الأنشطة والمهام وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية فهو بالتالي يساعد المنظمة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها"

7- مفهوم الثقافة التنظيمية

إن الثقافة المنظمة جزء من ثقافة المجتمع فكما للمجتمع ثقافته الخاصة وكذلك للمنظمة ثقافتها الخاصة بها، وبهذا يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الجديدة التي تناولتها كتب الإدارة، ولهذا قد أعطى كل باحث تعريفا لها:

¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف والممارسة، ط2، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات، لبنان، 2011، ص91

² طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص23

³ علي عباس: أساسيات تعلم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004، ص64

عرفتها "سعاد نايف البرنوطي": "بأنها كل التقاليد والقيم والاعراف , والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة .والتي تؤثر على العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير والتنقل عبر الأجيال ويكون تغيير بطيء".¹

- وعرفها "وليام أوتشي " بأنها: " تتألف من الرموز والطقوس التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة"².

- وعرفها العالم جيبسون Gibson: أنها" تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، أن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية"³.

- تشترك التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية في عنصر مميز وهو أنها مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات السائدة بين العاملين في المنظمة.

وعرفها "يوسف مسعداوي" على أنها" مجموعة خاصة من الأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيتها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".⁴

وعرفها قاسم القريوتي "على أنها" الافتراضات التي تطور ها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤشرات الداخلية والخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.⁵

من التعريفين السابقين نستخلص أنها يشتركان في نقطة جوهرية ألا وهي الثقافة التنظيمية تكون منفق عليها من طرف أعضاء المؤسسة من أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

¹ سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، دس، ص121

² يوسف مسعداوي: اساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، دار هومة، الجزائر، 2004، ص436

³ زاهد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص312

⁴ يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص436

⁵ قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط6، دار وائل، عمان، 2012، ص172

هي مجموعة الافتراضات الأساسية والمدرجات والأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم المشتركة بين الأفراد في المؤسسة والتي تؤثر في سلوكهم وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك المحافظة على استمراريتها وتحقيق أهدافها.

8- مفهوم المؤسسة:

لقد اختلف العلماء والمفكرون حول تحديد هذا المصطلح باختلاف مناهجهم الفكرية ومتطلباتهم العلمية.

عرفها ماكس فيبر على أنها " أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات التنظيمية.¹

ومن هذا المنطق فيبر يعتبر أن المؤسسة عبارة عن أنماط تنظيمية تحدد من خلالها الوظائف والحقوق والواجبات والمسؤوليات التنظيمية.

وهناك تعريف آخر للمؤسسة " الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.²

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن المؤسسة وحدة اقتصادية تمارس النشاط الاقتصادي وكل ما يتعلق به، لأجل تحقيق أهداف المؤسسة

كما تعرف المؤسسة بأنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض تسويقه.³

من خلال التعريف نرى أن المؤسسة هي عبارة عن منظمات اقتصادية ذات استقلال مالي يسود فيه التنظيم وتسعى إلى تحقيق أهدافها.

ويعرفها (M.Truchu): بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية لنشاط اقتصادي.⁴

أي أن المؤسسة عبارة عن وحدة إنتاجية رغم إمكانية تعدد هذه الوحدات ومدى أهمية العنصران المادي والبشري فيها والذي هدفه الإنتاج سواء كان هذا الإنتاج عبارة عن سلع أو خدمات.

¹ عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، ط3، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998، ص11

² عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص24

³ إبراهيم عرباجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص53

⁴ رشيد واضح: المؤسسة النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص16

ويعرفها (Alex Muchielli): أنها جماعة من الرجال والنساء الذين جمعوا من أجل بلوغ بعض أهداف الإنتاج والتي تتجاوز القدرات الفردية لكل واحد منهم.¹

أي أن المؤسسة عبارة عن منظمة يجتمع بها مجموعة أشخاص من أجل انجاز وتحقيق أهداف موجودة. ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص **التعريف الإجرائي التالي**:

المؤسسة هي المكان الذي يمارس فيه الأفراد أنشطتهم بالعمل مع نفس الأشخاص وتحت نفس السلطة التي تقوم بتنسيق وتخطيط أنشطة المنظمة وتكون خاضعة لتنظيم معين.

** المفاهيم ذات صلة

9- القيادة الرسمية

وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

- كما أن القادة الرسميين هم الذين يعينون مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة السلطة التي تخولها لهم تلك المناصب تيسر لهؤلاء القادة بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم.

* ويعرف "وليام سكوت" القائد الرسمي أنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة، ويهدف هذا القائد إلى فق أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم وإتاحة فرص الاتصال بينهم وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيه لهم.²

وهناك من يعرفها على أنها:

¹ Alex muechielli : **communication interne management de crise**, les éditions d'organisation, paris1993, p24

²حسين حريم: **السلوك التنظيمي**، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2009، ص197

القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيساً لها، وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى¹.

10-الاتصال

مفهوم الاتصال ملازم لكيونة الإنسان في علاقته بالأخر فهو جوهر استمرار الحياة الاجتماعية وتطورها وبدونه يستحيل التفاهم ووجود عمل مشترك بين الجماعة، فهو وسيلة الفرد يستخدمها في التعبير عما يجيش بنفسه من انفعالات ورغبات وأفكار وأراء وهو أداء لإشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية، وعن طريقه يقيم علاقاته مع غيره ويزود بالمعارف التي تغنيه على الوعي لمشكلاته والتصدي لها².

-كما يمكن تعريف الاتصال على أنه عبارة عن تبادل الأفكار أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدود التبادل وأن يتم بين شخصين أو أكثر.

-عرف هوكنزبرستون الاتصال على أنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية³.

نخلص من خلال هذا التعريف إلى أنه ركز على الجوانب السلوكية التي تمارسها الجماعات داخل المنظمات التي تساهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

كما عرفه شانون وويفر على أنه: العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين، بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفوية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة⁴.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص28

² محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، ط1، مدخل علم النفس الاجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007، ص262

³ حكمت أحمد الراوي: نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة - نظري مع حالات دراسة -، دار الثقافة للنشر، عمان، 1999، ص148

⁴ محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص21

- نستخلص من هذا التعريف للاتصال أنه ركز كثيرا على الجانب الاجتماعي الذي يتواصل فيه المرسل والمستقبل من خلال استخدام الرموز الشفوية والتي تكون كمثير بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة.
- وعرفه بيرسون وويستر على أنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستخدام الرموز والكلمات والصور والإحصاءات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك¹
- *نستنتج من خلال التعريفين السابقين أنهما ركزا على أن الاتصال عبارة عن نشاط تفاعلي يتم بين طرفين من خلال نقل المعلومات والأفكار والرغبات من شخص يدعى المرسل إلى شخص آخر يدعى المستقبل وذلك بالاعتماد على الرموز والإشارات.

المفهوم الإجرائي:

مما سبق تقدم تعريف إجرائيا لمفهوم الاتصال كتالي *الاتصال عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين جماعة وجماعة أخرى ' باستعمال أساليب ووسائل وطرق متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق الهدف المرغوب والمنشود.

11- مفهوم الإبداع:

هو قدرة الشخص على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات التي تنتج من التعامل مع البيئة.²

- كما يعرف أيضا بأنه العملية النسبية التي تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصلي والإبداع قد يكون إبداعا فنيا وإنتاجا أو تنظيميا وقد يكون عاملا فرديا أو جماعيا، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل الحياة وجوانب الحياة.³
- هو أيضا مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وما يحيط به من مؤثرات للتواصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها.⁴

¹ نجلاء محمد الصالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعلمية -، دار الثقافة للنشر، عمان، 2012، ص22

² غادة عبد الرحمان العنقري: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمروسين، دراسة استطلاعية على الموظفين الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، 2001، ص12

³ ابراهيم العواجي: الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية، المنطقة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1989، ص27

⁴ النمر سعد محمد: الإبداع الإداري-دراسة سلوكية-، المدير العربي، العدد 117، 1992، ص16

- كما يعرف أيضا بأنه استخدام الإنسان لمهارته الشخصية في استنباط أسلوب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول وابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهود الإبداعية المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم¹.

الإبداع هو كل إجراء يهدف إلى التغييرات نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسة يتم تبنيتها من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها تبنيتها².

سابعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث الاجتماعي لأنها تساعده على صياغة فروض الدراسة والاهتمام بالجوانب المختلفة لموضوع دراسته والتي تسهل عليه التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعية، كما تساعده على تدعيم البحث والاستفادة من مناهجها العلمية والقيام بعقد مقارنة بينها وبين دراسته إذ تصبح مكملة أو مدعمة ومثيرة للموضوع بشكل أو بآخر.

1-الدراسات الجزائرية:

لقد أجريت الكثير من الدراسات حول أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية أو تنوعت من حيث المداخل المستعملة سواء كانت منهجية أو معرفية أو من حيث النتائج المتوصل إليها وذلك حسب النظريات المعتمدة والواقع المدروس , ومن بين هذه الدراسات نذكر :

أ-الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية"

¹ عساق عبد المعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، الأردن، 1999، ص 306، 304

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، 1989، ص 177

صاحب الدراسة: نور الدين بوراس، تحت إشراف الدكتور رشيد زوزو بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014/2013

- تمت هذه الدراسة لتبيان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات، جبل العتق بئر العاتر تبسة وتبنت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري في داخل التنظيم

- دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.

- دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم.

أهداف الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة حددت أهداف الدراسة وهي:

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية.

- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.

عينة الدراسة:

حسب هذه الدراسة وارتباطها بدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة وفي

المركب المنجمي للفوسفات بجبل العتق تحديدا البالغ عدده 1313 عامل منهم يعملون في الإدارة

حسب مصلحة الموارد البشرية للمركب من المجموع الكلي للعاملين بالمركب 943 دائمون و370

متقاعدون

ونظر لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع للدراسة نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة عن أسئلة

الاستمارة وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة فقد تم الاقتصار على دراسة عينة طبقية وبناء على هذا

تم أخذ نسبة 10.72% من العاملين في المركب، كما يعادل 62.11% من العاملين في الإدارة للحصول

على 100 عامل في العينة

نتائج الدراسة:

-إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر للعامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم , مما يساعد على التأقلم مع السنة الجديدة.

-إن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويتفانون في عملهم.

-إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معامل العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.

-إن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي.

-تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

ب-الدراسة الثانية:

جغولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006،

-حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، والنتائج عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتنمية للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرد للثقافة التنظيمية.

-كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل البناء السلوك الاجتماعي وما يميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، وانطلق الباحث من فرضيات هي

1- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

2- هناك علاقة بين نمط الاتصال الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية وتطوير الثقافة التنظيمية.

3- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية , وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

واعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة. وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه.

وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائياً من كل مجموعة حيث تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية وشملت الدراسة (98) فرداً.

نتائج الدراسة

*يطبق النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذوا لفاصل التربوي كبير تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة وتعزيز ثقافة وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكات محددة.

*بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المر دودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب بالثواب والعقاب والرقابة المستمرة للعمل.

*أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغييرات الجديدة للمنظمة ولكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.

*عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

*أخفقت القيادة في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.

حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.

*ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.

* عدو وجود معايير قيادية فنية محددة لشغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.

*تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكيل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.

*تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات والأوامر.

*في شكل مركزي، مما أدى إلى إحقاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.

*تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب التحفيز لبناء العمل الإنتاجي.

* تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

ج-الدراسة الثالثة:

دراسة أجراها كيرد عمار والتي جاءت بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد الحاج.

تتمحور مشكلة الدراسة على شكل سؤال رئيسي على النحو التالي

- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-.
كان الهدف من هذه الدراسة:

* التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

* تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينما مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهامهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج الذي توصلت إليها مختلف هذه النظريات.

* تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

*معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها.

وهذا يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

******ولقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والأنماط القيادية التي توصلت إليها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي لمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وعملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد عليه في.

-أسلوب المسح العينة نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا، وضيق الوقت ثم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تمثل القادة الإداريين ومرؤوسيه في المؤسسة محل الدراسة، بولاية الأغواط.
-أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية واختيار صحة الفرضيات ميدانيا.

من أبرز النتائج التي توصل إليها كالاتي:

* توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القادة الإدارية ومستوى أداء العاملين لدى عمال مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة الوظيفية).

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

-الدراسة الرابعة:

- هي دراسة الباحث «يونسي مختار» بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015/2014 من خلال هذه الدراسة تطرق الباحث للإشكالية التالية:

-ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

******ومن بين أهم الأهداف التي تسعى إليها الدراسة

*التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي على محتوى العمل في المؤسسة

*التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن نطاق الإشراف في المؤسسة.

*التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الأجور والحوافز في المؤسسة

*السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر:

-إن الثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل.

-وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا.

- للثقافة التنظيمية دور في رضا عن الأجور والحوافز.

2-الدراسات العربية

أ- الدراسة الاولى

تحت عنوان القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

- هي دراسة للباحث "وسام عبد العزيز سلامة" سنة 2015، دراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة ومن خلال هذه الدراسة تطرق الباحث للإشكالية التالية:
- ما أنماط القيادة الاستراتيجية لدى وزارة الداخلية والأمن الوظيفي بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية؟

ومن أهم الأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها.

*التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوظيفي بمحافظات غزة.

*الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية وأشكال الثقافة التنظيمية لدى قادة الأجهزة

الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوظيفي بمحافظات غزة.

*** ومن أهم النتائج التي توصلت إليها نذكر.

-أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوظيفي بمحافظات غزة.

- العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوظيفي بمحافظات غزة.

3- الدراسات الأجنبية

أ- الدراسة الأولى:

في دراسة قام بها (M.Ritechie) عام 2000 بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على العمليات الداخلية وأداء الأعضاء المنظمة، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح عملية ذوبان الأفراد العاملين

داخل ثقافة المنظمة ولأغراض الدراسة قدمت هذه الدراسة إطار تفسيرياً بشرح عملية ذوبان الأفراد العاملين داخل الثقافة التنظيمية وكيف يصبحون أعضاء مشاركين في التنظيم وكيف يستقبلون المعلومات التي تساعدهم على تقييم جدارة مشاركتهم السلوكية وتقديرها إلى ثقافة المنظمة.

- وخلصت هذه الدراسة على أن عملية ذوبان الأفراد العاملين داخل الثقافة التنظيمية يمكن أن تسير بثلاثة عوامل محورية.

الأول:

هو أن يدرك العاملون في المنظمة إدراكاً صحيحاً للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم إذ بعيد ذلك على أساس الرؤية الواضحة، والفهم السليم لما تتوقعه المنظمة من العاملين إزاء ممارساتهم للجوانب الفنية في أعمالهم

الثاني:

وجود مخطط نهائي للثقافة التنظيمية داخل المنظمة بما في ذلك من قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها ونقلها للعاملين دائماً كمحددات للسلوك المتوقع منهم في الأداء.

الثالث:

المكافآت التدميمية للثقافة التنظيمية فهي تؤدي إلى نسخ قواعد السلوك المقبول والمتوقع في نفوس العاملين كما أن درجة الذوبان تقوى وتزداد قيمتها بكل من الرضا عن العمل والانتماء والأداء الناجح الذي يدعم ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم.

ب الدراسة الثانية

وأجرى هوفستيد G.Hofstede عام 1998 دراسة حول تحليل مفهوم الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية، وهدفت الدراسة للتعرف إلى مدى يشير التصنيف بين الاتجاهات والثقافة التنظيمية إلى التفسير الموجود في إخن المفحوصين وشملت الدراسة عينة

دراسته 2590 موظفا تمثلون 76% من المجتمع الأصلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك نسبة فقط من 120 متغيرا هي التي لها ارتباطات دالة إحصائية مع مكونات الثقافة التنظيمية وهي منح الاتصالات , الاتجاهات نحو ضغوط العمل والقيم حول محتوى العمل وأن التحليل العملي كشف أن الأسئلة الخاصة بالاتجاهات والأسئلة المتصلة بالقيم

تتشعب بطريقة منتظمة على عوامل مختلفة، فالإتجاهات ترتبط بالاتصالات والرئيس المباشر وضغوط العمل في حين ترتبط القيم بالنوع وبيئة العمل ومحتوى العمل كما أظهرت وجود قليل من الشك حول كون الثقافة التنظيمية تؤثر في الأداء وعلى المدى الطويل وما تكون هي المؤثر المحدد لنجاح المنظمة وفشلها في الاستمرار رفع صعوبة برهان ذلك.

وربما يعزي تلك في أحد جوانبه إلى صعوبة تطبيق الدراسات التطويرية وتحليلها كما كشفت الدراسة أن مجالي الاتصالات والتعاون هما المجالات اللذان تمكن أن يؤثر العمل الإداري من خلالها سلبا أو إيجابا في الثقافة التنظيمية واتجاهات العاملين.

4- التعقيب على الدراسات السابقة

- بعد استعراض الدراسات السابقة للموضوع البحث والاطلاع على النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال عن طريق الدراسات التي قاموا بها، أظهرت لنا بشكل جلي أهمية الثقافة التنظيمية.

- وتكمن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط تكمن في:

* معرفة الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقا والوقوف على الجوانب التي تحتج لجهود بحثية أكثر ومحاولة تغطية ولو بجزء منها في هذه الدراسة

* إضافة على الدراسات السابقة سهلت مهمة الحصول على المصادر والمراجع البحثية المتنوعة لدعم الدراسة فضلا على التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية وأخذ نظرة عامة عن المنهج والتقنيات التي تلازم الموضوع ومحاولة الاستفادة قدر الإمكان من النتائج والتوصيلات التي خاص إليها الباحثون ومعرفة الجوانب التي تحتاج التركيز عليها والتي لم يتعرض لها الباحثون سابقا أو تم التطرق إليها بطرق مختلفة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل وضع إطار منهجي محدد تمثل في إبراز القيمة العلمية والعملية لموضوع الدراسة، وإلقاء الضوء على مختلف الأسباب التي دفعت بنا للقيام بهذه الدراسة، مع تبيان أهم الأهداف التي ساعدتنا في تحديد مسار البحث كذلك قمنا بتحديد فرضيات الدراسة ممثلة في فرضية رئيسية وثلاثة فرضيات جزئية، ثم حددنا مجموعة من مفاهيم الدراسة كما قمنا بتدعيم هذا الفصل بدراسة سابقة تمثلت في دراسات جزائرية وأخرى عربية وأجنبية وختمناها بتعقيب عليها

الفصل الثاني

النظريات المفسرة للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

1- نظرية الرجل العظيم

2- نظرية السمات

3- النظريات السلوكية للقيادة

4- النظريات الموقفية للقيادة

5- النظريات الحديثة للقيادة

6- النظريات المعاصرة للقيادة

ثانياً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

1- نظرية القيم

2- نظرية روح الثقافة

3- نظرية سجية الثقافة

4- نظرية التفاعل مع الحياة

5- نظرية التفاعل

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد النظريات الاجتماعية من أهم المواد العلمية التي يدرسها الباحث العلمي، والنظرية السوسولوجية هي جهاز متماسك من المفاهيم والقوانين التي تستعمل فهم وتفسير ظواهر اجتماعية من الواقع، فأهمية النظرية تكمن في أننا نقرأها لا لنفهمها ونطورها فحسب بل لأن النظرية تمثل نمط لبناء المعرفة العلمية وضرورة لكل ملاحظتنا إنها الشرط الضروري لانطلاق التفسير والتحليل، وتنطوي أيضاً على تقنيات عملية واجرائية من شأنها أن تحدد الدراسة وكيفية تناولها وتقصي المعلومات عنها.

أولا - النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

تعددت الأبحاث والدراسات المهتمة بالقيادة، كما اختلفت التفسيرات المعطاة حولها، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها، وخصائص القائد الإداري الناجح. تعددت الأسس التي اعتمدها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة لذلك وعلى هذا الأساس سنعرض أهم النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة.

1- نظرية الرجل العظيم:

إن القادة أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في رؤوسهم وفي المجتمع، وأن هذه القدرات والمواهب لن تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.¹

تتلخص النظرية في أن الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصرا دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائدا عليهم وتفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة أنها تحقق من طرف أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية فالقائد الفذ لا يستطيع ان يغير من سمات الجماعة وخصائصها.²

وتفترض هذه النظرية ان القيادة سمة متميزة للفرد، وان عددا قليلا من الافراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم ان يكونوا قادة، وحسب هذه النظرية فالقائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ويقود من خلال إرادة حديدية، كما انهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي تغيير المجتمع تغييرا جذريا، ويذهبون للاعتقاد ان القادة يولدون ولا يصنعون وان سمات القادة موروثية وليست مكتسبة، فأفكار هذه النظرية تركز حول المعايير والسمات الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، وكيف ان القيادة الناجحة تتطلب اشخاص ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين للقيادة وان الرجل العظيم يستطيع ان يحدث في الجماعة تغييرات متي كانت الجماعة مستعدة لتقبلها.³

¹ موسى قاسم القريوتي وعلي خضير مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، عمان، د س، ص، ص 124

² بشير العلق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 111

³ سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 213

ومن أهم دعاة هذه النظرية فرانسيس جالت الذي قدم عددا من البيانات والاحصائيات الوراثة تاييدا لنظريته حيث يقول: " أن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة".¹

وهناك بعض من الخصائص تميز بين الفرد القائد وغير القائد ونوضح تلك الخصائص كالتالي:

أ- **الخصائص الطبيعية والبدنية:** مثل العمر، الوثوب، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني والحجم.

ب- **الخصائص الاجتماعية:** مثل الخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية، التنشئة.

ج- **الخصائص الشخصية:** مثل شخصية تعاونية، عدائية، تكيفية، انفعالية، عاطفية، جديرة بالثقة.

د- **الخصائص العملية:** مثل متفاني، إجرائي، مؤكد على المبادئ، يحكم على الاعمال في ضوء نتائجها، مقبول من قبل فريق العمل.²

2- نظرية السمات:

ظهرت نظرية السمات في بداية الثلاثينات وركزت هذه النظرية على كفاءة وقدرات القيادة الفطرية حيث ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم، وتنطلق من مسلمة قائلة ان سمات الشخصية تؤثر في السلوك وان القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الافراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم لذا اهتم الباحثون بالكشف عن السمات القيادية المشتركة للقيادة الناجحين، وتتراوح هذه السمات ما بين مظاهر جسدية فسيولوجية، وسمات نفسية، وسمات ذهنية.³

السمات تعني خصائص أو مواصفات مميزة للقائد، وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة والناجحة، لذلك اهتم الباحثون لهذا الموضوع وحدث اختلاف بينهم، حيث

¹ أحمد قواية: فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 31

² بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص67، 68

³ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 201

يوجد بينهم اتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة او بمعنى آخر ما هي الخصائص التي ينبغي ان يمتلكها القائد في المنظمة،¹ وسمات القائد الجيد لم تعد تختار علي أساس افتراض ولكنها أصبحت تشتق من نتائج الاختبارات والمقاييس العلمية التي تطبق وتفسر بحرص وعناية، ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب ان تتوافر في المديرين كقادة ما يلي:

أ- السمات العقلية والابداعية: مثل الذكاء العام، الطلاقة اللغوية، الاصاله، المرونة والحساسية للمشكلات.

ب- السمات الجسمية: مثل الطول، المظهر ومستوي النشاط.

ج- السمات الشخصية: مثل الهيمنة او السيطرة والمبادأة وتقدير الذات.

د- السمات الاجتماعية: والقادة هنا يتسمون بـ:

- التشجيع وروح التعاون بين الأعضاء.

- القدرة على التعامل مع الجماعة.

- الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الأعضاء.

- الاحتفاظ بروح الجماعة ومراعاة مشاعرهم.²

هـ-سمات عامة: وتشمل هذه السمة المظهر المعقول والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والالمام به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعبادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع.³

وقد تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات تمثلت في:

- أنها تعتبر كل سمة من سمات الشخصية ماهي إلا بعد من أبعاد الشخصية.

- لا توضح ديناميكية الشخصية وتكاملها وانسجام عناصرها وأداءها لوظائف مختلفة.

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص ص 427، 428

² راتب سلامة السعود: القيادة التربوية (مفاهيم وأفاق)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 133

³ عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2014، ص 37

- تأخذ عليها بأنها تنظر الي السمات كموجودات داخل الفرد نفسه ولكن الحقيقة أنها ليست إلا طرفا للسلوك في المواقف المختلفة والسمة لا توجد وجودا مستقلا في الفرد.

- تميل بصورة عامة الي توكيد ما هو بيولوجي.

- السمة افتراض عقلي وليست شيئا نلاحظه مباشرة.¹

3-النظريات السلوكية للقيادة:

أ-نظرية الشبكة الإدارية: تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة والتي طورها كل من "روبرت بليك" و "جين موتون" حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط للتعامل مع بعدي القيادة وهي:

- الاهتمام بالأفراد.

- الاهتمام بالإنتاج.

ويتحدد نمط القيادة عن طريق التقاء هذين البعدين وتتشكل النقاط التالية:

النمط الأول (1-1): نمط الإدارة المتساهلة أو الانسيابية:

يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف في الإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص، والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضوا في المنشئة.

النمط الثاني (9-1): نمط الإدارة السلطوية:

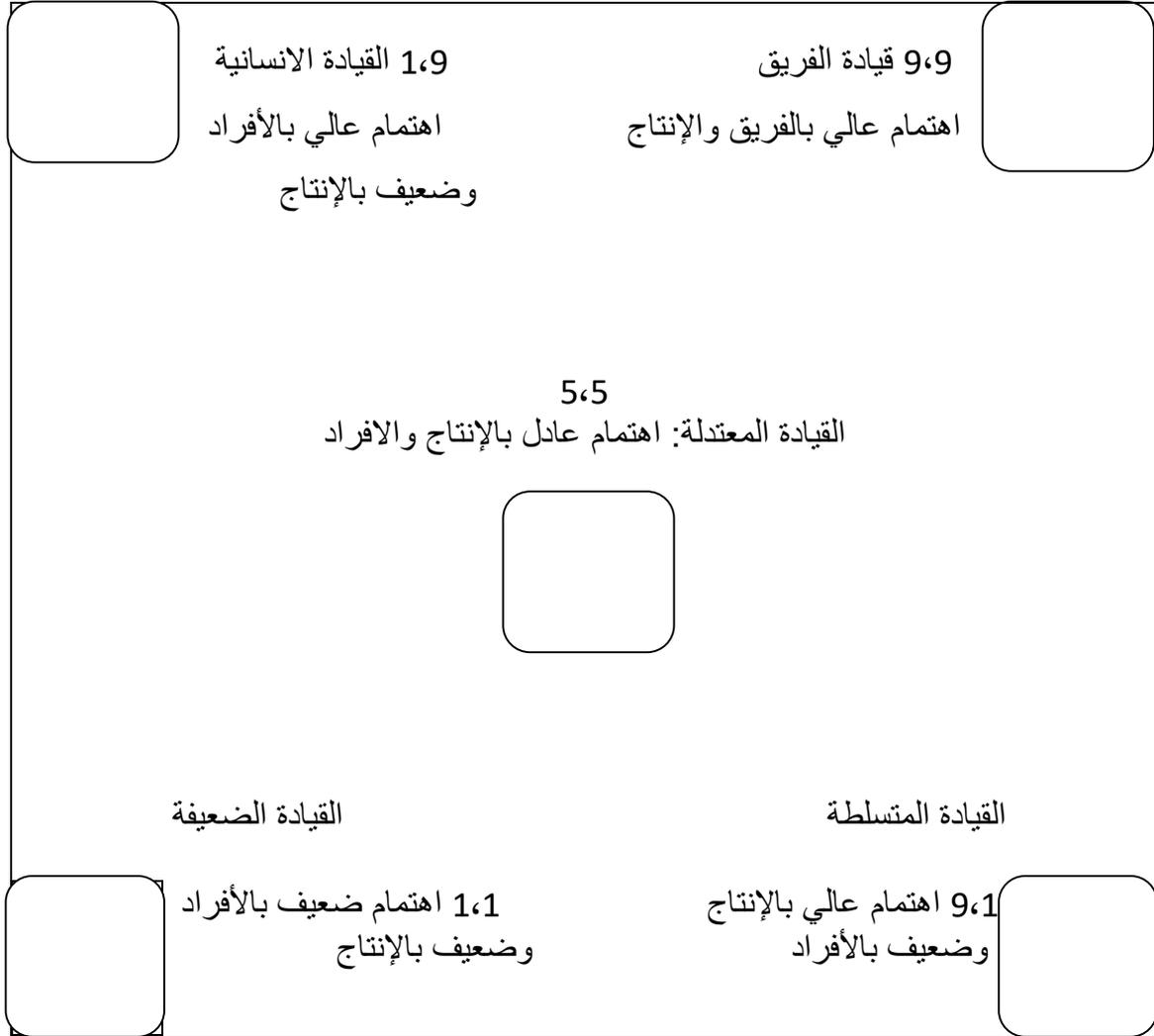
الاهتمام الأكبر بإنجاز العمل والاهتمام الأقل بالأفراد العاملين، ويمارس السلطة والقوة، واعتبار الافراد مجرد أدوات للإنتاج، وعناصر تعمل على تنفيذ رغبة القائد وإطاعة أوامره.

النمط الثالث (1-9): نمط إدارة النادي أو الإدارة الريفية:

¹ عبد الرحمان محمد عيسوي: نظريات الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 153

في هذا النمط من القيادة يكون الاهتمام كبير بالأفراد، وبناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الود والرضى ويكون تركيزه على العمل والإنتاج بنسبة أقل.¹

الشكل رقم (01): يوضح الشبكة الإدارية



المصدر: فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 284

النمط الرابع (5 - 5): نمط الإدارة المتوازنة او المعتدلة:

ويركز بشكل معتدل على الإنتاج والافراد، أي أنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعمليين.²

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 59
² نفس المرجع، ص، ص 59، 60

النمط الخامس (9-9): نمط إدارة الفريق:

يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالأفراد والإنتاج ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المنظمة.

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا من أساليب القيادة وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج إلا أن الباحثين "بلاك" و"مارتون" أشار إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنشأة هو أسلوب (9 - 9).¹ إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونسوج التابعين، درجة هيكله المهام، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، وهذا ما أدى الي ظهور النظريات الموقفية في محاولة لتفسير أثر العوامل الموقفية على القيادة الإدارية.

4-النظريات الموقفية للقيادة:

تؤكد هذه النظرية على أن الظروف والمواقف هي التي تصنع أو تهيبئ أفراد معينين يكونوا قادة، فالفرد قد يكون قائدا في موقف ما، أو في ظروف ليس بالضرورة أن يكون قائدا صالحا لظرف آخر، ذلك أن السمات والمهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة عالية علي الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، أي أن النظرية الموقفية في القيادة ترى بأن فعالية القائد تتوقف على تبنيه للسلوك الذي يتلاءم ومتطلبات الموقف.²

ومن بين النظريات التي تندرج تحت النظرية الموقفية نجد:

أ-نظرية فيدلر:

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة الي "فيدلر"، تعد هذه النظرية أولى المحاولات النظرية التي سعت الي تطوير إطار نظري للقيادة بأخذ بالحسبان تفاعل بعض متغيرات الموقف مع خصائص القائد.

فقد اعتبر فيدلر أن الموقف القيادي له أثر كبير على قرار القائد والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

- قوة مركز القائد مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات.

¹ فريد توفيق نصيرات: مرجع سابق، ص 285

² الأستاذة فضيلة سيساوي: محاضرات في القيادة والاتصال المؤسساتي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2020/2019، ص، ص 13،14

- طبيعة العمل وعلاقة القائد بمرؤوسيه.

كما انه ليس هناك صفات معينة يجب توفرها في القائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، وأشار فيدلر بأن فعالية القيادة أو انجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد وثلاث عوامل موقفية حددها في:¹

1-العلاقة بين القائد والمرؤوسين. وهذا يتطلب معرفة مدى ثقة المرؤوسين في القائد وولائهم، وارتياحهم له.

2-مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته.

3-درجة هيكله العمل، أو البناء التنظيمي للعمل، ويعني مدى ودرجة وضوح العمل أو المهام المطلوب إنجازها، أو التي يقوم بها المرؤوسين.²

من خلال تفاعل العناصر الثلاثة يتشكل نمط قيادي يرتبط بالموقف والظروف المحيطة والتي تتأثر بمجموع المتغيرات التنظيمية واثم البيئية، فالسلوك الإنساني عموما يتميز بالديناميكية والتغيير، وفقا لهذا لا يمكن اعتماد أسلوب قيادي ذو قالب جامد لتجاوز جميع الظروف والمشاكل والأزمات، لكن التحكم الموقفي مرهون بالقدرات الشخصية للقائد وفق الجدول التالي:³

الجدول رقم (01): يوضح أسلوب القيادة والتحكم الموقفي

التحكم الموقفي			
ضعيف	معتدل	عالي	
	الأداء		نمط القيادة
منخفض	جيد	منخفض	الدافعية للعلاقة
جيد	منخفض	جيد	الدافعية للعمل

المصدر: عبد الله عبد الغني الطجم، مرجع سابق، ص 108

¹ عبد الله عبد الغني الطجم: السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، ط4، دار حافظ، السعودية، 2003، ص 108

² الأستاذة فضيلة سيساوي: مرجع سابق، ص 14

³ عبد الله عبد الغني الطجم: مرجع سابق، ص 108

ولقد وجهت عدة انتقادات لنظرية "فيدلر" كون أن النموذج قاصر على أن يقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين، والشكل السابق يتضح فيه أن هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط واحد من القيادة.¹

لكن على الرغم من هذه الانتقادات، أشار "روبرت هاوس" مؤخرًا إلى أن نظرية فيدلر قد لاقت تأييدًا كبيرًا في الأوساط المؤسساتية.

ب - نظرية المسار - الهدف :-

وضع "روبرت هاوس" و"مارتن إيفانز" أثناء عملهما في جامعة تورنتو نظرية مفيدة ومهمة في القيادة. بشكلٍ مشابهٍ لما بيّنته نظرية فيدلر، فإنّ هذه النظرية تؤكد أنّ أسلوب القيادة الذي ينبغي استخدامه لتعزيز فاعلية المجموعة يعتمد على الموقف الذي يكون فيه القائد. ولكن بخلاف فيدلر، فقد ركّز هاوس وإيفانز على سلوك القائد الذي يُمكن ملاحظته، وهذا يُتيح للمديرين إما إسناد الموقف إلى القائد المناسب أو العمل على تعديل سلوك القائد حتى يُناسب الموقف.

إن القائد الناجح والفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم وموازرتهم بما يبسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة)، حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم.² تسعى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم، ويتمثل دور القائد في:

- 1 - توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظرهم.
- 2 - ربط الوصول إلى هذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.
- 3 - يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف الشخصية الذي سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة.³

¹ محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 283

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 213، 214.

³ نفس المرجع، ص ص 213، 214.

وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعاً من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

- 1 - **السلوك التوجيهي:** التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب العمل والمكافآت.
 - 2 - **السلوك المساند:** توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.
 - 3 - **السلوك المشارك:** مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء.
 - 4 - **السلوك الإنجازي:** يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة بديل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق الأهداف.¹
- ولهذا فإن كل نمط يعكس أسلوب القائد في اتباعه، ومن الضروري أن يكون سلوك القائد محفزاً قبل كل شيء.

5- النظريات الحديثة في القيادة:

أ- النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الاتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته).²

وتري هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وذلك أن القائد يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشاكلها، أحاسيسها، معاييرها، مثلها، أهدافها آمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم.³

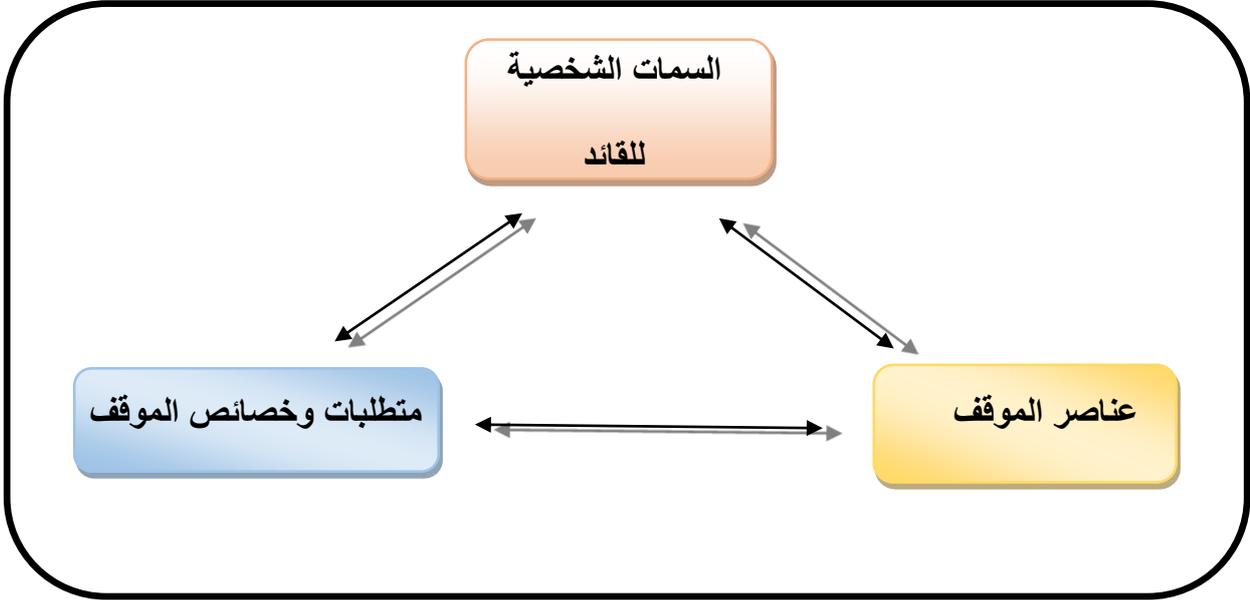
وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص274

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 239

³ بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 296

الشكل رقم (02): يوضح أبعاد القيادة الإدارية من منظور النظرية التفاعلية



المصدر: من إعداد الطالبتين

ومنه فإنها تؤكد أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها وبذلك تقوم على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة بمعنى القائد يؤثر في مرؤوسيه وهم بدورهم يؤثرون فيه. إن هذه النظرية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس ثلاثة أبعاد وهي: القائد والموقف والتابعين.¹

ويمكن تلخيص أهم الصفات اللازمة لفاعلية القيادة وتفاعلها مع الجماعة فيما يلي:

- الوعي بمدى تأثير القائد على مرؤوسيه والوعي بأفضل الأساليب من أجل ممارسة هذا التأثير عليهم وكذلك العوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته.
- الإحساس والتعاطف من المرؤوسين، وليس الشفقة عليهم أي معرفة وفهم حاجاتهم.
- الثقة بالنفس وبقدرات القائد وتأثيره الإيجابي.

¹ سامي جمال الدين: مرجع سابق، ص 241

- القدرة على الاتصال وتوضح ما يريده القائد للمرؤوسين ولعل ما يميز هذه النظرية وهو تركيزها واهتمامها بالجماعة ولأنها تدرك أن القائد بدون تعاون الجماعة لا يمكنه تحقيق أي هدف، ولا يمكنه أداء أي دور من أدواره القيادية حيث يرى "توماس جوردن" أن القيادة الفعالة هي المرتكزة على الجماعة ويؤكد على أن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم في مواقف معينة.¹

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة، وإبراز دورهم الهام من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه وتفسير ذلك أن القرارات التي يتخذها القائد والأعمال التنفيذية التي يقوم بها هي أصلاً اقتراحات تتبع من المرؤوسين.

6- النظريات المعاصرة في القيادة:

أ- المدخل الثنائي:

تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل قائد قادر على بناء علاقة متميزة مع مجموعة أخرى وهي ميزة في شخصيته تكمن في قدرته على التواصل والحوار والاقناع والتأثير، حيث يكون له وزنه داخل الجماعة من خلال كسب الاحترام، وتحدد نوعين من العلاقات بين الجماعات تتمثل في:

* قائد يملك علاقة تبادلية داخل الجماعة:

يحظى القائد بالثقة والاحترام المتبادل من قبل المرؤوسين وهذا بفضل الصفات الإيجابية التي تميزه ومنها حسن المعاملة والاتفاق المشترك، فالاتفاق المشترك أمر ضروري يزيد من التفاعل مع الجماعة بشكل كبير، وهذا يمكنه من الاطلاع على كثير من المعلومات حول مرؤوسيه وهذه نقطة ارتكازية في النظرية بل وهي النقطة التي تركز عليها هذه النظرية حيث أن القائد الذكي يجعل من احتكاكه مع مرؤوسيه سبيلاً ومصدراً للمعلومة التي يعتمد عليها في التخطيط للعمل من خلال معرفة المشاكل والعراقيل تواجههم أو ما يفضلون العمل فيه ومن يفضلون العمل معهم لتشكيل جماعات عمل منسجمة يتعاون أفرادها ويتبادلون الخبرة فيما بينهم.²

¹ محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 241

² بيتر جورج ونورث هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف: القيادة الإدارية، النظرية والتطبيق، ط4، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2006، ص ص 161، 162

* قائد يملك علاقة تبادلية خارج الجماعة: حيث يركز القائد علي العلاقات مع الشركاء والموردين وأمورا أخرى، ويكون ضعيف الاتصال مع المرؤوسين، وإشرافه علي العمل يكون مجرد مراقبة، فالقائد الذي يبني علاقات يرفع من مستوي الاتزان داخل المنظمة ويرفع الرضا وبالتالي لا بد من الاهتمام بهذا الجانب عن طريق التدريب ودمج الافراد الموجودين خارج الجماعة وإعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة وإثبات الذات حتي لا يكون اهتمامهم بإنجاز العمل والرجوع الي البيت، لأن هذا يعزز لديهم الشعور بالانتماء مقارنة بالمجموعة الداخلية التي تكون أكثر تفاعلا مع القائد.¹

ب -نظرية القيادة التحويلية:

يعتبر برنز أول من أسس هذا النوع من القيادة سنة 1978م ومن تم قام باس بتطوير فكرة القيادة التحويلية سنة 1985م، كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم منهما الآخر للوصول الي أعلى مستوي من الروح المعنوية والدافعية.

تركز القيادة التحويلية علي القائد الذي يمتلك رؤية واضحة لمستقبل المنظمة، ويحدد الأهداف التنظيمية بشكل واضح. وغالبا ما يكون له خطط بديلة توقعها لحدوث الازمات بناء علي معطيات الحاضر وما يتوقعه فيما بعد، وبالتالي يكون تخطيطه استراتيجي بعيد المدى مع مراعاة الموارد المادية والبشرية المتاحة. حيث يسعى لاستغلالها أحسن استغلال دون استنزافها او اجهاها علي حساب طاقة العمال وراحتهم، فهذا ينعكس سلبا علي الرضى الوظيفي، والاهتمام بهم يكون من خلال تشجيعهم علي المشاركة في تقديم آراءهم وطرقهم في بلوغ الأهداف المسطرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة.

- للقائد وظيفة حضرية ينقل الناس نقلة حضرية.

- أهداف عالية ومعايير مرتفعة.

- يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدونه.

- ذو جاذبية خاصة في شخصيته.

- يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.

¹ بيتر جورج ونورث هاوس: مرجع سابق، ص ص 161، 162

- تنصيف الديمقراطية.

وتتحدد العناصر التحويلية كما يلي:

* **التغيير:** أي التطوير التنظيمي الذي يهدف إلى تحويل المنظمة إلى منظمة أكثر فعالية.

* **الابداع:** حيث يستند إلى التفكير الابتكاري كل ما يواجه المنظمة من تعقيد تمر به طيلة مسيرتها.

* **روح المخاطرة:** إن ما يميز القائد التحويلي القدرة علي خوض المغامرة للاستمتاع بالمواقف المعقدة.¹

نستنتج من خلال النظرية التحويلية أنها اهتمت بعنصر التغيير والتطوير والتحفيز من خلال تشجيع وتحفيز الاتباع والارتقاء بقدراتهم وتشجيعهم للسعي لإحداث تغييرات إيجابية للمؤسسة عند تعرضها للأزمات.

ثانيا-النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد تعددت الدراسات التي أجراها الكثير من العلماء والمختصين في مجال الثقافة التنظيمية، هذا التعدد أدى إلى عدة مشارب ومداخل نظرية تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، ومن بين هذه النظريات نجد:

1-نظرية القيم:

يرى أصحاب هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الافراد لتلك الثقافة.

ويرى "أوبلر" في هذا الصدد إلى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

وعليه فأنصار نظرية القيم يؤكدون علي تعدد القيم والاتجاهات لدى العمال داخل الثقافة الواحدة.²

يتضح من خلال نظرية القيم أن هناك عدم وجود أو ندرة وجود نمط معين أو محدد متكامل للثقافة، بل أن كل ثقافة تتميز بقيم واتجاهات ومعايير مختلفة والتي تحدد الافراد نحو أنماط سلوكية معينة.

¹ محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 89، 90

² عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 100

2-نظرية روح الثقافة:

تنطلق نظرية روح الثقافة من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير الي مجموعة القيم التي ينظر اليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، مما يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹

من خلال تحليلنا لنظرية روح الثقافة يتضح لنا أن أصحاب هذه النظرية ينظرون إلى أن الثقافة التنظيمية شيء معنوي غير ملموس يتجسد من خلال تصرفات القادة والعاملين في المنظمة.

كما أن نظرية روح الثقافة تشير الي مجموعة القيم والمعايير والاتجاهات التي تعتبر إطارا مرجعيا للعاملين بالتنظيم تنمو وتتطور بمرور الوقت ويكتسبونها من خلال المجتمع.

3-نظرية سجية الثقافة:

ترتكز أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يجعلها التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية او يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات افراد المنظمة ،و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لذى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصية الأفراد.²

وفي ذات السياق أوضحت دراسات " باستون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة احدهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وان هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الاناث.

¹ سامية الساعاتي: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ص 240

² إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة عمادة الدراسات العليا، رسالة ماجستير، غزة، 2011، ص 12

ترتكز هذه النظرية على ان الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة والتي تمثل عاملا واحدا واقعيا لسلوك معظم افراد المجتمع الواحد، لذا لا يمكن الخروج عن هذه الثقافة.¹

من خلال نظرية سجية الثقافة يتضح لنا ان الثقافة التنظيمية شيء مكتسب ومتعلم عن طريق التدريب والممارسة من قبل أعضاء التنظيم، اذ تصبح فيما بعد مشتركة فيما بينهم وتخلق خبرة لديهم تجعلهم على انسجام وتوافق فيما بين أعضاء التنظيم.

4-نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها افراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الاتي:

-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

-يحافظ الفرد على المنظمة في القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

-العلاقة بين افراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند الى القيم الاجتماعية.

ويكمن جوهر هذه النظرية في النظرة الى الحياة التي تختلف عن روح الجماعة وأسلوب التفكير وتتمثل في الصورة التي يكونها الأعضاء داخل التنظيم، وتعكس بدورها قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب التعامل بداخلها مع القادة ومع الزملاء داخل المؤسسة.²

من خلال نظرية التفاعل مع الحياة يتضح لنا انها تركز على طريقة تعامل القادة داخل التنظيم وأسلوب تفكير الافراد حول الأشياء والادوار التي يؤديونها داخل التنظيم من قيم ومعتقدات واتجاهات يحملونها من اجل الانسجام والتفاعل فيما بينهم.

¹ نايف بن سلمان الفالح: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 21

² بشير محمد زايد العتيبي: علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، دراسة حالة مسحية على ضباط القوات

الخاصة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 29

5-نظرية التفاعل:

وصف فيها كل من " جيس وايفانسيغ " أن نشوء الثقافة التنظيمية ناتجة من التفاعل بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية حيث تسهم العملية الإدارية في تطوير الثقافة ونقلها عبر ما تضمنه من قيم ومعتقدات وافتراسات تترجم بآليات رمزية كالتخطيط والتنظيم والقيادة، إذ يسهم المدراء في تهيئة العاملين بتبني وقبول المعتقدات والقيم المهمة عبر الإجراءات والقواعد التي تكون الثقافة.

إن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية أنها تعتبر الثقافة التنظيمية ناتجة عن طريق تداخل وتفاعل كل من الوظائف والخصائص الإدارية، فتشكل الثقافة التنظيمية عن طريق تطبيق الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة وتحويل تلك الافتراضات غير المرئية الي سلوكيات تؤدي بدورها الي تحقيق الفاعلية والكفاءة.¹

نستخلص مما تطرقنا اليه أن كل نظرية لها نظرة خاصة وتفسير خاص للثقافة التنظيمية، فنظرية روح الثقافة ترى أنها تتمثل في مجموعة من الخصائص مجردة تستخلص من تحليل المعطيات الثقافية تكون إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة، أما نظرية التفاعل مع الحياة ونظرية القيم فالأولي تركز علي الطريقة التي يتعامل بها الافراد، مع بعضهم البعض و التي تمكن القائد من معرفة كل فرد في وحدته القيادية، أما الثانية فترى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن اتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين بها أي هي الملجأ الوحيد لهم، أما نظرية التفاعل تعتبر الثقافة التنظيمية ناتجة عن طريق تداخل وتفاعل كل الوظائف والخصائص الإدارية كالتخطيط و التنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة، أما نظرية سجية الثقافة فهي تركز علي الخبرة المكتسبة التي تكون نقطة اهتمام أعضاء التنظيم، وفي كل النظريات تبرز لنا مدى أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

¹ الفراوي سامي الفياض: ثقافة منظمة الاعمال، الغدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بتقديم وطرح أهم الأفكار والتصورات التي تضمنتها النظريات التي تناولت متغيرات بحثنا، والمتمثلة في القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

بحيث من خلال ما تم عرضه يمكن الإشارة الي أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه، وأن أغلب الناس يفكرون في القيادة بانها أحادية التأثير أي من جانب القادة فقط، وبذلك ترى بعض النظريات أنها مصدر للسلطة والحصول على أهداف عديدة، وهذا ما يقودنا الي فكرة أن القيادة ليست أحادية التأثير بل مزدوجة من القائد والاتباع ومن الاتباع الي القائد. كما نجد نظريات الثقافة التنظيمية التي ركزت على أن ترسيخ القيم والعادات والتقاليد في المؤسسة له دور مهم في توجيه وتحديد السلوك التنظيمي ومن تم تحسين الأداء، ومنه فالنظريات تعتبر بمثابة مرشد لبحثنا وموجه له.

الفصل الثالث

أساسيات حول القيادة الإدارية

تمهيد

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

ثانياً: أنواع القيادة الإدارية

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية

رابعاً: مبادئ القيادة الإدارية

خامساً: خصائص القيادة الإدارية

سادساً: وظائف القيادة الإدارية

سابعاً: أساليب القيادة الإدارية

ثامناً: عناصر القيادة الإدارية

تاسعاً: مصادر قوة القائد الإداري

عاشراً: صفات ومهارات القائد الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من أهم المواضيع التي طالما شغلت اهتمام الباحثين في مختلف العلوم وبالأخص علم الاجتماع كما تلعب دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات نظرا للمكانة العامة التي تحتلها القيادة داخل الجهاز الإداري، وتزداد أهمية القيادة في ضوء الظروف البيئية المحيطة والتي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، وهو ما يتطلب أنماط قيادية قادرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي شديد فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه وأيضا في كل المجالات الإدارية، كالخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة. لذا حظيت داخل التنظيم باهتمام لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات ومدى فاعليتها.

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المؤسسات عن طريقها، تحقيق غايتها المثلى وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المرجو بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتنفيذ رغباتهم وتلبية احتياجاتها لتحقيق الأهداف المنشودة.¹

فتكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- * إنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- * السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- * تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- * مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- * تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.²
- * تساهم في رسم استراتيجيات المنظمة.
- * تساهم في تنظيم السلوك الاجتماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة، وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة.³

نستنتج مما سبق أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض بحيث تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية فهي تعتبر مفتاح الإدارة، والاداة الأساسية والمطلوبة في أي منظمة من أجل تحقيق أهدافها ورغباتها المنشودة.

¹ علي عبد الرحمان عياصرة: مرجع سابق، ص 22

² أسامة خيربي: القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2013، ص، ص 21، 22

³ قنديل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص22

ثانياً: أنواع القيادة الإدارية

تقسم القيادة الإدارية من حيث سلطتها داخل المؤسسة الي نوعين، وكل نوع منها ضروري من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها وهما كالآتي:

1-القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الاشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية اتجاه جماعة الافراد العاملين المسؤول عنهم، وعليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقاً للأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء كان مديراً لقسم أو لشعبة أو لوحدة أو ملاحظاً للعمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيساً لها، ودرجة وضوح التعليمات والاورامر المستخدمة، ومدى تخويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباطات مع التقسيمات الأخرى.¹

2-القيادة غير الرسمية:

هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، وتظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، والقيادة غير الرسمية هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية، هذا النوع من القيادة مهم وينبغي أخذه في الاعتبار لأن نجاح الكثير من المنظمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذي يطلق عليهم القادة غير الرسميين.²

الجدول رقم (02): يوضح أوجه الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 225

² سامي جمال الدين: مرجع سابق، 2004، ص 211

القيادة غير الرسمية	القيادة الرسمية
<p>* القائد غير الرسمي تختاره الجماعة.</p> <p>* القائد غير الرسمي يسعى لتحقيق أهداف العاملين</p> <p>واشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى ولو كان ذلك على حساب الأهداف العامة.</p> <p>* سلطة القائد غير الرسمي شخصية تتضمن الاحترام والتشجيع، أو عدم الاحترام وفقد الثقة.</p> <p>* يستمد القائد غير الرسمي سلطته من مصادر أخرى قد تكون شخصية في معظمها.</p>	<p>* يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة الرسمية المختصة.</p> <p>* يهتم القائد الرسمي بمختلف الأهداف العامة ويعتبر اشباع حاجات العاملين وسيلة لتحقيق أهداف العاملين.</p> <p>* يتمتع القائد الرسمي بسلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من ممارسة سلطة الثواب والعقاب.</p> <p>* يستمد القائد الرسمي سلطته من مكانته الوظيفية</p>

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 120

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية

عندما نتحدث عن أنماط القيادة فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنماط قيادية وتصنف كالآتي:

1- النمط الديكتاتوري (الاولتوقراطي):

يأخذ هذا النمط من القيادة اتجاها استبداديا وإرغاميا وتسلطيا، بحيث نجد القائد هنا يحدد بنفسه سياسة العمل ويحدد نوعية الاعمال التي يختص بها كل عامل، وكما يعطي أوامر كثيرة تتعارض مع رغبة

الجماعة، كما يهتم بضمان طاعة الأعضاء له داخل المؤسسة حتى انه قد يعمل على انقسام المؤسسة، أي انه يأخذ بمبدأ "فرق تسد" ويقلل من الاتصالات بين أعضاء المؤسسة لتحقيق مصالحه الشخصية وما على الافراد الا تنفيذ الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة كاملة، كما انه ليس حرية اختيار رفاق العمل، فنجد المناخ الاجتماعي السائد في هذا النمط يتميز بسيادة روح التعاون والتحزب وكثرة المنافسة، الخضوع، السلبية اللامبالاة وشعور الافراد بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد مما يؤدي ذلك الى انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض (العمال)¹، وبين القائد، كما يسود أيضا الكره والتعلق للقائد من قبل الأعضاء، كل هذا يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط وحدة الطبع وكثرة المشاحنات.

ويتميز هذا النمط القيادي بمجموعة من الخصائص والسمات تتمثل في:

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد أي عدم الرضا الوظيفي.
- تولد الكراهية بين القائد والمرؤوسين.
- قتل روح المبادرة والابداع للمرؤوسين.
- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- ابتعاد القائد عن مرؤوسيه وأشعارهم دائما بتمييزه عليهم مما قد يفقدتهم الثقة في أنفسهم وكذلك الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل.²

2- النمط الديمقراطي:

في ظل هذا النمط القيادي نجد ان القائد يشجع الافراد على المنافسة والتعاون، ويشاركهم الراي والمشورة في بعض الأمور والاعمال، كما يلزم بأهداف الجماعة، ويترك لهم حرية توزيع الاعمال فيما بينهم ويكون موضوعيا في هدفه ونقده للأفراد مما يشعر الافراد بأهميتهم داخل التنظيم وبمساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي "فالقائد في ظل هذا النمط يستشير مرؤوسيه، ويشركهم في اتخاذ القرارات، اما الأداء فهو لا يختلف في وجود القائد او غيابه، وتتقدم روح العدا بين العاملين، وعادة ما تكون روحهم مرتفعة وعالية"³.

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 112

² علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 386

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ص 127

هذا النوع من القيادة يعتمد على الأساليب التي تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم ومن مميزات هذا النمط الديمقراطي نجد أنه:

* يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء أما القرار فإنه عادة ما يصدر من القائد لكنه يتميز بالآراء واحتوائها.

* يتمتع القائد الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهام بالمشاركة الهادفة للجماعات العاملة في المنظمة.

* تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والروح المعنوية العالية مما ينعكس على زيادة الأداء والإنتاجية.

* يتميز أيضاً بالرفقة في التعامل مع المرؤوسين، واعطائهم الأوامر بطريقة مستحبة لهم.

* تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرارات المختلفة سواء المرتبطة بالمنظمة أو تلك المرتبطة بأعمالهم.

* إن القائد يلجأ إلى كافة الوسائل الرسمية لتشجيع مرؤوسيه وحثهم على العمل¹.

ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما:

القيادة الجماعية والتي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم، والقيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين، حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليعترف على مختلف جهات النظر لديهم.

ومن الآثار الإيجابية التي يخلفها هذا النمط من القيادة نجد:

_ ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر من الانتماء للمنظمة وتعاملهم مع قيادتها.

_ تنمية التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين وكذلك توفير كوادر قيادية مؤهلة وتنميتها، وبالتالي

عدم ارتباك المنظمة نتيجة غياب القائد مع وجود التفويض الجيد المناسب للسلطة².

** ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية نذكر ما يلي:

¹ علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 284

² الياس جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 247

- إن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الديمقراطية القيادية، لأن الهدف الأساسي منها هو ابداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا أنه في الواقع العملي القائد في الغالب هو صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي¹.

- إن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة.
- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، وكانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.²
- نستنتج مما تم طرحه أنه بالرغم من قلة إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي عن إنتاجية الجماعة التي يقودها قائد استبدادي متسلط، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكميته بقدر ما يؤثر ويحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

3- النمط الفوضوي (الحر):

يتميز هذا النمط بتوافر الحرية الكاملة للجماعة في اتخاذ القرارات والقائد هنا غير مندمج مع أعضاء الجماعة، مع أدنى حد من المشاركة والتدخل وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون من يقودهم، لأن الافراد على تابعة كلية للقائد فهو لا يقدم توجيهه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا تم سؤاله من قبل أفراد المنظمة أو الجماعة.

ونجد من سمات هذا النمط القيادي ما يلي:

- ليس لديه سياسات محددة أو إجراءات.
- ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضعف نطاق ممكن.
- يعتبر أقل الأنواع من حيث ناتج العمل.
- ضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين كما يكون جو العمل غير متسم بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.

¹ نواف كنعان: مرجع سابق، ص220

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص، ص 106، 107

- ضعف التماسك وضعف العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في انجاز المهمات.¹

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية.

- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسوده الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.²

ولقد ثبت أيضا على مثل هذا النمط قد يترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض الشروط التي تساعد على نجاحه وكذلك توفر بعض الظروف أو المواقف الملائمة لتطبيقه. وهذا ما أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن نمط القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي، إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى النمط القيادي الحر كانت حول الآثار السلبية على التنظيم والمرؤوسين.

رابعاً: مبادئ القيادة الإدارية

تشمل العناصر التالية:

- تحديد اتجاهات العمل.
- ضمان ربط الأهداف مع التوقعات.
- مراجعة أداء العمل وتصرفات العاملين.
- توفير مناخ تنظيمي يشجع على الابداع والتجديد والتحسينات المستمرة.
- تشجيع المعلومات المرتردة من العاملين والعملاء.
- ضمان المشاركة الفعالة و فرق العمل.
- تحفيز العاملين.
- الاعتراف بالأعمال الناجحة.

¹ خليل محمد حسن العجمي، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 277

² محمد سلمان العميان: مرجع سابق، ص 262

- التقييم الصادق للإنجازات. ¹

خامسا: خصائص القيادة الادارية

* الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.

* القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقا من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية.

* القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.

* القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة. ²

سادسا: وظائف القيادة الإدارية

من الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة الإدارية نجد:

- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح العامة، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركوا في مناقشة المشكلات.

- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا إلى ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصورة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

¹ فريد النجار: تغيير القيادة التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في ق 20، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص، ص 104، 105

² قنديل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 22

- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كان عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدأ سياسيا.¹

نفهم من خلال ما تم عرضه أن الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية يجب أن تعمل وتحقق التعاون بين الأفراد داخل المنظمة وتوزع المهام والمسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام، وتكون دائما على علم بما يجري داخل المنظمة وعلى القائد دائما الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

سابعا: أساليب القيادة الإدارية

هناك العديد من نماذج القيادة وأساليبها، وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم، وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى ويمكن أن نميز بين ثلاثة أساليب قيادية هي:

1-الأسلوب الفردي في القيادة:

يعتبر الفرد مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين، رغم أن ذلك قد يأخذ عدة أشكال وهي:

أ -الفردية المتشددة: يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة، ولا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة.

ب -الفردية الخيرة: يستخدم القائد هنا وسائل ترغيبه كالثناء والمدح، ولا يلجأ للأساليب العقابية إلا عرضا ويلجأ أحيانا في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ج -الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء: يعتمد القائد هنا على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ القرار مسبقا وحده.

2-القيادة الديمقراطية:

في هذا الأسلوب القيادي لا يصدر القائد الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل الدراسة مع ذوي العلاقة، وتتم القيادة من خلال الترغيب وليس الترهيب، ومن خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة سيستشير المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرار، إلا أن توجيهه و

¹ أسامة خيرى: مرجع سابق، ص ص 27، 28

رقابته لازمين في توجيه وترشيد المناقشات، ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين، وتنعدم روح العدا بين العاملين في بيئة العمل أو تكون بسيطة إن وجدت وهذا يعبر على سلوك إيجابي.

3-الأسلوب المتساهل في القيادة:

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه إذ يتسم هذا الأسلوب من القيادة بمظاهر الهزل والتسيب، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة غير الديمقراطية لان التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من مهمة الناشطين، الذين يرون ان تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم وقد يكون التساهل كبير لدرجة يترك فيه القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين، و يصبح في حكم المستشار، حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ويفوض سلطة اصدار القرارات الى مجموعة تكون بدورها حرة التصرف، ويؤخذ على هذا النموذج المتساهل جدا في القيادة و النادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية. إنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية، والتي يشوبها القلق والتوتر وهناك يكون الشائع أو المسيطر سلوك سلبي وغير فعال لا يخدم المنظمة أبداً، إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام اقتراحاتهم ويفوض لهم بعض السلطات، وإلا فقد القدرة على التوجيه والتأثير وانعدام الرقابة الفاعلة وتتعثر المنظمة.¹

إن الأساليب القيادية وبالرغم من اختلافها والنقائص الموجودة فيها إلا أنها ضرورية لأنها تضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها في ظل التنافس الشديد الذي تعيشه مؤسسات اليوم بسبب التطور والتقدم في مختلف المجالات، فالأسلوب القيادي يعمل على إرشاد العمال وتوجيههم من أجل إنجاز العمل بصورة صحيحة وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وأقل جهد وتكلفة.

¹ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 269، 271

ثامنا: عناصر القيادة الإدارية

تتمثل عناصر القيادة الإدارية فيما يلي:

- القائد:

هو العنصر الأكثر أهمية في عملية القيادة، فقد ركزت معظم الدراسات على شخصية الفرد ومواصفاته، حيث تعتمد على فكرة أساسية مفادها أن القائد يتمتع بشخصية مميزة تختلف عن الآخرين المحيطين به أو التابعين له. وتتكون هذه المواصفات من بعض الأمور الموروثة أو المكتسبة.

- الجماعة:

التابعين أو المرؤوسين يتوقعون الدور الذي ينبغي على القائد القيام به في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والجماعة، وتركز هذه الفكرة على ضرورة دراسة الاتجاهات السلوكية للأفراد وأثارها على خصائص القائد الفعال.

- الموقف:

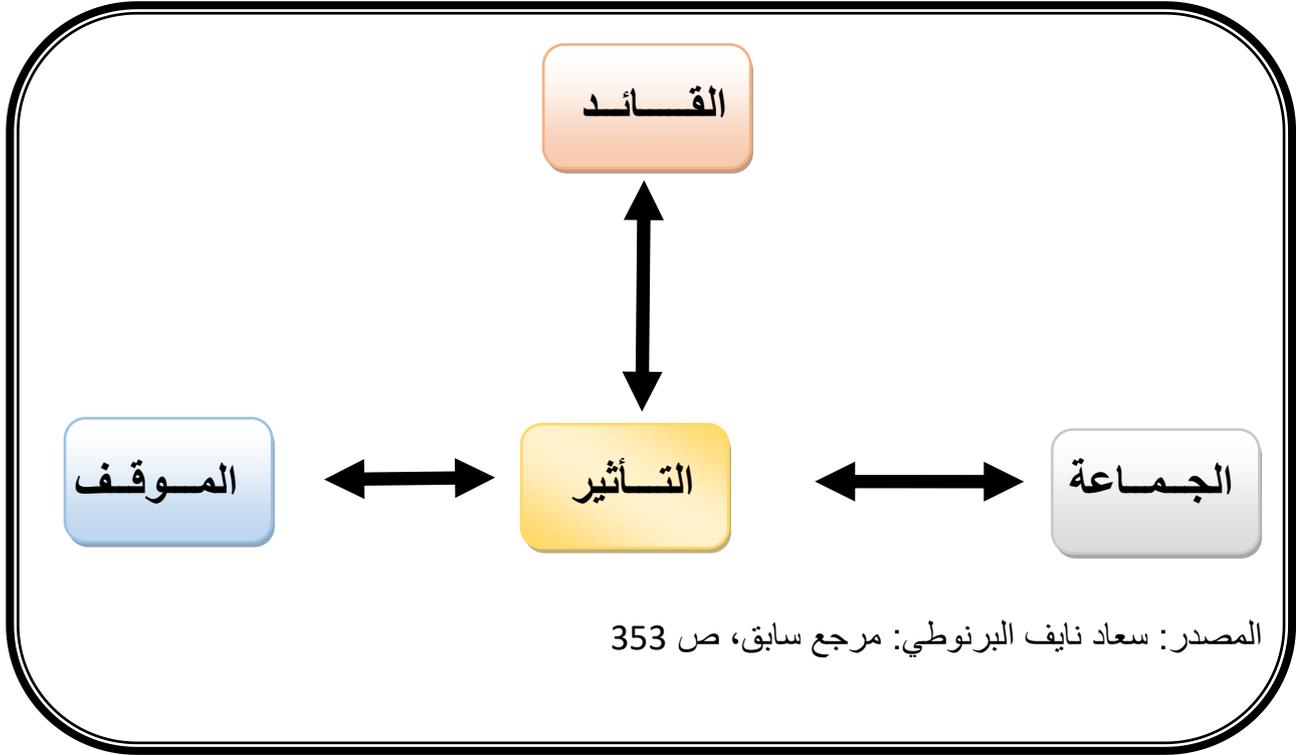
يقصد بالموقف مجموعة من العوامل كتاريخ التنظيم وبيئة المنظمة واحتياجات العمل المطلوبة من أفرادها ونوع عمل القائد والوقت المسموح به لاتخاذ القرار.

وقد تستدعي المواقف المختلفة أدوار ومواصفات قيادية مختلفة حسب المراحل التي تمر بها المنظمة، فالمؤسسات الجديدة تحتاج إلى قادة يتمتعون بشخصيات قوية.

ويكون القائد فعالا إذا استطاع أن يلائم القوى. وذو الشخصية المميزة قد يستطيع تغيير متطلبات وسلوك الجماعة من أجل خلق الموقف الذي يناسب إمكانياته وقدراته الشخصية.¹

¹ سعاد نايف برنوطي: الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 352

الشكل رقم (03): يوضح عناصر القيادة الإدارية



يوضح الشكل بأن القيادة الإدارية لا تقوم إلا بوجود القائد وأتباعه وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار موقف معين، كما يفهم من خلاله أن القيادة تضم ثلاث عناصر أساسية يلعب فيها القائد دوراً محورياً أساسياً.

تاسعا: مصادر قوة القائد الإداري

تتمثل في المصادر التي تساعد القائد الإداري وتمنحه أفضلية التأثير في المرؤوسين للقيام بمختلف الأعمال، ومن بين هذه المصادر التي تدعم الموقف القيادي نجد:

-**القوة الرسمية:** تتمثل في السلطة التي يتمتع بها القائد الإداري والمستمدة من مركزه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تمكنه من أداء عمله، إصدار الأوامر والتوجيهات المختلفة للعمال بخصوص كيفية القيام بالأعمال المطلوبة.¹

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم: مرجع سابق، ص 187

- القوة التكريمية:

تنبع هذه القوة من قدرة القائد الإداري على تكريم العمال عند قيامهم بالأعمال المتميزة التي تعود بالمنفعة للمؤسسة، بمعنى أن القائد الذي يمتلك روح مكافأة العمال في حال قيامهم بالأعمال بالشكل الأفضل مما هو متوقع منهم يمنحه ثقة مرؤوسيه في مدى اهتمامه بهم، كما أن إتباع القائد الإداري لهذا الأسلوب في العمل يعطي دفعا معنويا للعمال ويشجعهم على عمل الأفضل من خلال توقعهم بأن القيام بالعمل على الوجه المطلوب.¹

- القوة القهرية أو الإكراه:

وهو ما يتمتع به القائد الإداري من قدرة على ممارسة السلطة التي يمتلكها على إرغام العمال على تنفيذ الأعمال وطاعة الأوامر.²

- القوة المرجعية:

تتمثل في القوة التي تتمتع بها القائد التي تدفع العمال إلى الرجوع إليه عند الحاجة. يتبين أن القائد الإداري يستمد قوته من مدى إعجاب العمال بقدراته واعتباره قوتهم في المؤسسة أو خارجها، وبروز الرغبة الشديدة في الاقتداء والتشبه به في جميع صفاته وتصرفاته.³

- قوة الخبير:

منبع هذه القوة هو المعرفة التخصصية التي يمتلكها القائد الإداري، أي أن القائد الإداري يمتلك مجموعة من السمات الشخصية التي سمحت له بقيادة المؤسسة والعمال لتحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة.⁴

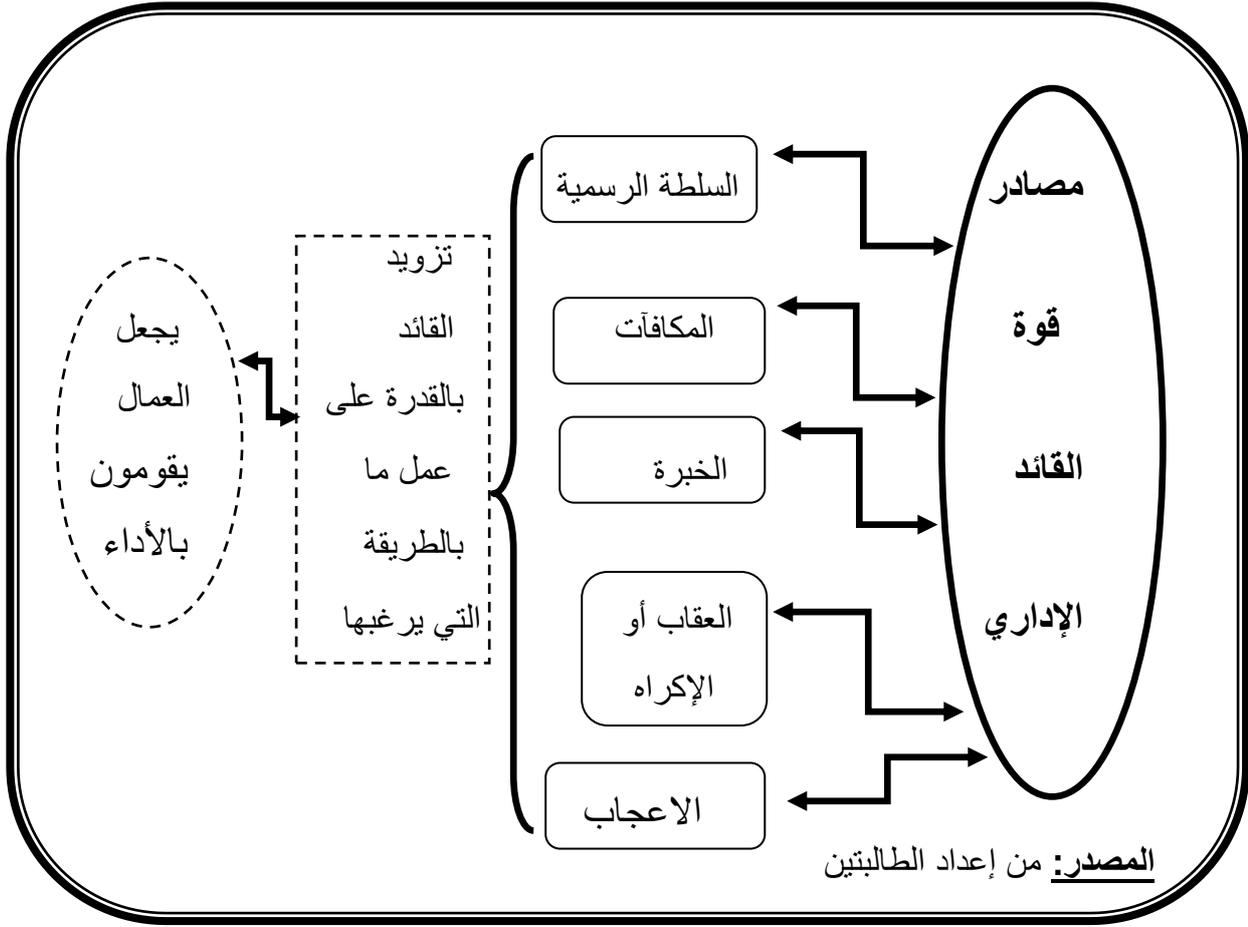
الشكل رقم (04): يوضح مصادر قوة القائد الإداري

¹ زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، ط1، دار دجلة، الأردن، 2007، ص 82

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 223

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 2017

⁴ محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 233



عاشرا: صفات ومهارات القائد الإداري

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات وقد ركزت على الصفات التالية:

1- صفات القائد الإداري:

أ- الصفات الشخصية:

وتتمثل عموما في الصفات الشخصية أو الجسمية التي ورثها القائد الإداري وهي:

- أن يتمتع القائد الإداري بمستوى من الذكاء العالي ويبرز ذلك من خلال القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات.
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الراي أكثر من اتباعه.

- ان يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير والثقة بالنفس، "أي انه لابد ان يكون القائد واثقا من قدراته وإمكانات عماله على القيام بمختلف الاعمال على الوجه المطلوب للوصول الى الأهداف¹.
- ان يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث.
- الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية والطموح لتسليم زمام قيادة الآخرين.
- سرعة البديهة والمرونة والانفعالية والنزاهة.
- الشخصية القوية والتأثير على الافراد التابعين له.
- ان يتمتع القائد بصفات بدنية خالية من أي تشوه او عيب جسمي او خلقي.

ب - الصفات القيادية:

- القدرة على التأثير والاقناع والتخطيط.
- القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم ويحتاج القائد الإداري الى هذه الصفة من اجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الاعمال المحددة.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- الحرص على الصالح العام.
- قدرته على التعامل والتفاعل.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة.
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين.
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.
- الحزم والمرونة، أي تكون الصرامة للمساعد الأول للقائد الإداري في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف المسطرة وفرض نوع من الانضباط على العمال في المؤسسة، بينما يفضل أن يكون القائد الإداري مرنا في تعاملاته مع عماله من أجل كسب ثقتهم وتحفيزهم للعمل أكثر.

¹ جيرالد جير ينبرخ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ط1، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 573

2-مهارات القائد الإداري:

تتعدد المهارات الإدارية للقيادة وتختلف من باحث للأخر وتعددت بتعدد الشخصيات الممارسة لعملية القيادة، ولكل شخصية مميزاتها الخاصة بها ويمكن حصرها في:

أ-المهارة الفنية: وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من الهام وفهم لجوانب العمل الإداري وقدرة الأداء والانجاز المميز وان تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات " كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا".¹

ب-المهارة الإدارية: يجب على القائد ان تكون له القدرة والقابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من الوظائف والعمل على متابعتها وتقييمها وان يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط، وان تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ.

ج-المهارة الإنسانية: وتتجلى في قدرة القائد على التعامل مع العمال وجماعة العمل والتفاعل معهم وفهم مشاكلهم ودوافعهم وآرائهم مع مراعاة حاجاتهم الشخصية النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية.²

د-مهارة الاستقرار والموضوعية: وتعني قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث انه يتعامل مع متغيرات عديدة وافراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم، كذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليلا بعيدا عن التحيز حتى يستطيع الوصول الى القرار الرشيد.

ومن خلال هذا تظهر أهمية توافر هذه المهارات لدى القائد الإداري من خلال القدرة على بلوغ الأهداف وزيادة الإنتاجية واشباع حاجات الافراد العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي الى الاستمرارية في العمل وتحقيق الفعالية والتميز التنظيمي.

¹ محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع، عمان، 2011، ص 12

² ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 180

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة والإلمام بكل جوانبه، حيث تعد القيادة باعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم، ناهيك عن ذكر الدور الذي يجب على القادة الإداريين القيام به في المؤسسات الحديثة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، خاصة بالنظر لما تمتلكه هذه الأخيرة من قدرات تساعد على القيام بوضع مختلف السياسات والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة أمامها في المؤسسة، كما تطرقنا إلى أنماط القيادة ومدى تعددها و انفراد كل نمط بخصائصه المختلفة، وعليه تعتبر القيادة جزء مكمل للإدارة في تحقق فاعلية القائد داخل المنظمة بالنمط القيادي الذي يتبعه.

الفصل الرابع

أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تمهيد

- أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية
- ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية
- ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية
- رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية
- خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية
- سادساً: مظاهر الثقافة التنظيمية
- سابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية
- ثامناً: محددات الثقافة التنظيمية
- تاسعاً: مستويات الثقافة التنظيمية
- عاشراً: العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي شددت انتباه الباحثين والمختصين حيث زاد الاهتمام والبحث في هذا الموضوع نظرا للتأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على المنظمات والعاملين فيها، حيث تصل الى حد الحسم في نجاح المنظمة او فشلها، ونحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على الثقافة التنظيمية من خلال ابراز أهميتها وخصائصها، مكوناتها، وظائفها ومستوياتها وغيرها.

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية

تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- العادات والتقاليد والأعراف:

تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية على شخصيات و افراد المجتمع، وتحدد أنماط سلوكهم وتكمن هذه العادات والتقاليد في القيم الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه المورد البشري وهي من أهم مصادر الطاقة التنظيمية.

2- الطقوس والاحتفالات والمناسبات:

وتتمثل في أساليب الاحتفالات بالأعياد والمناسبات القومية والإدارية في بعض المنظمات مثل استقبال موظف جديد، واحتفالات توزيع الجوائز للموظفين المثاليين وحفلات التخرج.¹

3- المجاز والطرائف والنكت:

وهي أساليب رمزية تستخدم في التعبير على مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغوط العمل، وتهدف الى تعديل بعض الممارسات الإدارية او السلوكية لبعض أعضاء المؤسسة، كما تستخدم لتوثيق الثقة والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.²

4- القصص والاساطير:

القصص تتمثل في روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية التنظيمية، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص في الغالب تدور حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما انها توفر معلومات حول الاحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها، اما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً، ولكن مقبولاً لحد ما، فقد يقوم افراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة او نشأتها او تطورها التاريخي من اجل توفير اطار لتفسير الاحداث الجارية في المنظمة.³

¹ زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: عبد الحفيظ مقدم، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 23

² أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 69

³ حسين حريم: مرجع سابق، ص 332

5- الرموز:

وتشمل الإشارات والالاقاب وحتى اللغة الخاصة، وهي بمثابة وسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة فالرموز التي تستخدمها المؤسسة العسكرية مثلا تختلف عن تلك التي يستخدمها بنك او مستشفى او مؤسسة تعليمية.¹

في تصنيف اخر تم الاتفاق على أربع مصادر أساسية للثقافة التنظيمية وهي كما يلي:

1-ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخلها.

2-طبيعة العمل او قطاع النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها مقننة في نفس الوقت في معظم او كل المنظمات العاملة في نفس الصناعة او النشاط.

3-شخصية وقيم الرواد والمؤسسين:

تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها واسسها الثقافية في معتقدات وقيم مؤسسيها.

4-ثقافة المنصب او المهنة:

يتمثل عنصر الثقافة المهنية في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب او الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد من السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن ان تكون من مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الافراد من مستوى وظيفي لآخر.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد، عمان، ص 298

ثانيا-أنواع الثقافة التنظيمية:

نحدد أنواع الثقافة التنظيمية من خلال عدة أسس ومعايير فاذا أردنا ان نحددها على أساس توجه المنظمة واهم مرتكزاتها لوجدنا الأنواع التالية: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة السائدة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، وثقافة الدور.

1-الثقافة البيروقراطية:

ترتكز على تحديد السلطة والمسؤوليات وضرورة إدراك افراد المنظمة انهم ملزمون باحترام القانون والاورام التي تصدر من اعلى هرم السلطة، حيث يأخذ بالتسلسل الهرمي في نقل المعلومات وتسيير العمل، وتؤكد على ضرورة التحكم في كل الأمور من قبل الرؤساء وتعتبر الالتزام من اهم مبادئها. على الابداع

2-الثقافة الإبداعية:

يتيح هذا النوع من الثقافة التنظيمية الفرصة لأعضاء المنظمة ليقدموا أفكارهم و آراءهم ومقترحاتهم حول ما يرونه مناسب للمنظمة ويحقق لها النجاح والتميز، فهذه الثقافة تسمح بخلق بيئة العمل المناسبة التي تساعد على الابداع، فنجدها تحبذ المخاطرة وتعتمد عليها في التقدم، وتميز افرادها بنفس الميزة حيث نجدهم ميالون ويحبون المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ولا يخشونها.

3-الثقافة المساندة:

تركز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة على قيم التعاون والصدقة حيث يتعاون العمال فيما بينهم لإنجاز الاعمال ويساعد بعضهم البعض، حيث يعتبر الانسجام هو أساس نجاح المنظمة، لذلك تعمل على خلق جو من الثقة والتالف بين أعضائها، وتتبنى مبدأ المساوات والعدالة بينهم، وتميل الى التركيز على الجانب الإنساني في العمل حيث تهتم بالعامل ولا تجرده من انسانيته فهو انسان قبل ان يكون عامل في المنظمة له دور ومهمة يجب عليه تأديتها.¹

¹ محمد بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، لنيل شهادة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008-2009، ص 27

4-ثقافة العمليات:

تركز هذه الثقافة على انجاز العمل وفق ما هو مخطط له ووفق ما تنص عليه اللوائح والقوانين فتجد ان التركيز ينصب على انجاز العمل لا النتائج التي يحققها، وهي ثقافة لا تشجع روح المغامرة ولا تميل للمخاطرة والمواجهة في ظل التغييرات الجديدة التي لا تملك منها معلومات، لذلك فإننا نجد الحذر سائدا بين أعضاء المنظمة وتقل رغبتهم في المخاطرة في اتخاذ القرارات، وفي هذا النوع من الثقافة يعتبر الفرد أكثر تنظيما ودقة في العمل هو الفرد الناجح.¹

5-ثقافة المهمة:

تتجه هذه الثقافة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، فهي تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في صناعة القرار.

6-ثقافة الدور:

هذا النوع من الثقافة يركز على الأدوار الوظيفية وتوعية التخصص الوظيفي شيء مهم، والافراد هم مجرد أعضاء لهم أدوار محددة يقومون بتأديتها، ولا بد عليهم من احترام القواعد والأنظمة في أدائهم لأدوارهم وعدم الخروج عنها، لذلك تؤكد على قيم الالتزام بالقوانين واللوائح وتعطيها أهمية.

اما إذا أردنا معرفة أنواع الثقافة التنظيمية باستخدام معيار القوة والضعف لوجدنا نوعين:

ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة.

1-ثقافة ضعيفة:

تكون ثقافة المنظمة ضعيفة عندما لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحض بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات.

ونجد ان قيم ومبادئ أعضاء المنظمة ليست هي نفسها قيم ومبادئ المنظمة وقد تكون متعارضة في بعض منها لذلك يجد الأعضاء صعوبة في التوافق مع المنظمة، وتكون أهدافهم مختلفة لما تسعى اليه

¹ محمد بن حسن الليثي: مرجع سابق، ص 28

المنظمة وتؤكد عليها من خلال قيمها، فنفضل في اتخاذ قرارات مناسبة ومتوافقة مع قيم واتجاهات أعضائها.¹

2-ثقافة قوية:

يمكن ان تستشعر قوة الثقافة التنظيمية من خلال الحد الذي يجعل أعضاء المنظمة يتبعون ويتقيدون بما تمليه عليهم الإدارة، حيث انهم يؤمنون بقيم المنظمة ومبادئها ويتفقون معها، والثقافة القوية وبعد مرور فترة زمنية بسيطة تؤدي الى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

يمكن القول بأن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحض بالثقة والقبول من جميع او معظم أعضاء المنظمة، واشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكه داخل المنظمة.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 186

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص 313، 314

- توفر الثقافة التنظيمية شعوراً بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- توفر الثقافة التنظيمية فهماً أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفر الثقافة التنظيمية الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- توفر الثقافة التنظيمية إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.¹

مما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة لأنها تلعب دوراً في تماسك الأعضاء والحفاظ على الهوية الجماعية وبقائها، كما تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين من خلال نظام القواعد و اللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة بالمؤسسة.

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية

تشمل ثقافة أي مؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسة، وتساعدهم على فهم بيئتها من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المؤسسة، ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المؤسسة، والتي يتم من خلالها نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر.²

وعلى هذا يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى ما يلي:

1 - القيم التنظيمية:

هي القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

¹ قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل، عمان، 2012، ص 171

² حسين حريم: إدارة المنظمات " منظور كلي"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 265

2 – المعتقدات التنظيمية:

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.¹

3 – الأعراف التنظيمية:

وهي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة لاعتقادهم بانها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم اتباعها.

4-التوقعات التنظيمية:

وتتمثل في التعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة، وهي ما يتوقعه الموظف من المؤسسة، وما تتوقعه المؤسسة من الموظف، مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.²

خامسا: وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية وهي:

1-تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

ان مشاركة العاملين في المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2 -تسهل الإلتزام الجماعي:

ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي الى جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3-تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال

تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.

¹ خضير كاضم وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 266

² بوفارس عبد الرحمن، غياث بوفلجة: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية، مجلة الحقيقة، الجزائر، العدد 38، 2016، ص 427

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم:

فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لما ذا تحدث الأشياء على نحو ما، ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ، الاسمنت) الذي يربط افراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في المجتمع.¹

وعليه يمكننا القول ان الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف مهمة في المنظمة، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الافراد في حالة رضا وزيادة ارتباطهم وبالتالي الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي وانضباطهم في أداء أعمالهم واحساسهم بالمسؤولية وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة.

سادسا: مظاهر الثقافة التنظيمية

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

1- فلسفة العمل الجماعي:

- * سيادة روح الفريق.
- * القارئ في التخطيط واتخاذ القرار.
- * سيادة روح المودة والنظام.
- * الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- * الشعور بالمساواة بين العاملين.²

2- القدرة على التكيف:

- * مرونة الإدارة.
- * الاستعداد بحتمية التغيير.
- * استعداد العاملين لإحداث التغيير.
- * الاتصالات المفتوحة والاعلام الداخلي الفعال.

¹ احمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2007، ص، 320

² جمال الدين المرسى: إدارة الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص، ص، 17، 18

3- القدرة على الابتكار:

- * مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- * الاعتقاد أن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.
- * الاستعداد لتحمل المخاطر.¹

سابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

- 1) تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- 2) ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- 3) الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تورث جيلاً بعد جيل.
- 4) ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة.
- 5) تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التكيف، حيث تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها من تغير من جانب آخر.
- 6) تتميز بالإبداع والمخاطرة، حيث أن درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.²

¹ صلاح الدين الهيثي: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، 2005، ص 29

² ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص 326

7) تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية.¹

من هذا المنطلق يمكن أن نقول أن للثقافة التنظيمية عدة خصائص تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتعطى لها هويتها الخاصة بها وتكسيبها ميزة تنافسية بما تشمل عليه من قيم ومعتقدات و مدركات، كما أنها تساهم في تشكيل سلوكيات و ممارسات الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة.

ثامنا: محددات الثقافة التنظيمية

تشير الدراسات والأبحاث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وتتمثل فيما يلي:

1-التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ تطوير المؤسسة نوعيات القيادات التي تبادلت ادارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة او خاصة، محلية او دولية جانبا اخر من ثقافتها السائدة بالمنظمة.

2-الحجم:

يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الصغيرة والكبيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وانماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم.

3-التكنولوجيا

تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات التقنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

¹ عبد الله عبد الرزاق جاني: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 73

4-الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافة السائدة في المنظمة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

5-البيئة:

الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين، سوف تؤثر على الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

6-الأفراد:

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائد في المنظمة وكذلك ثقافتها المتميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.¹

من خلال هذا يمكن القول أنه للثقافة التنظيمية محددات تستمدتها من تغيرات المحيط الذي تتواجد به المنظمة والخصائص والأدوار التي تقوم بها، كما تأخذها أيضا من الثقافة والقيم التي يحملها أعضاؤها والتي تنتقل معهم الى المنظمة، بحيث يجب ان تكون هذه القيم والعادات متوافقة مع قيم وعادات المنظمة، وهذا ما سوف يساعد ويدعم بقاء واستمرار المنظمة وجعلها تتميز بثقافة تنظيمية خاصة بها.

تاسعا: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة او النشاط والمنظمة.

1-ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة

¹ بلال خلف السكرانة: الابداع الإداري، ط1، دار السيرة، عمان، 2011، ص ص345، 346

المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسائلها وأهدافها ومعاييرها ويجب ان تكون استراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها.

2-ثقافة الصناعة أو النشاط:

ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم او كل المنظمات العاملة، بمعنى انه يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، حيث انه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة او النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، والاشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة او النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك او الفنادق وشركات البترول وغيرها.

3-ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة او الخاصة، حيث يمكن ان تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات واقسام او قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك الى ان الافراد في هذه المستويات يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكهم.¹

ومن جهة أخرى هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات مخالفة لما تطرقنا لها في السابق وهي:

1-المستوى الأول:

يتضمن هذا المستوى الأشياء التي تقوم الأنساق بصناعتها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الافراد والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص والطقوس والرموز.

2-المستوى الثاني:

¹ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص ص 90، 91

ويمثل هذا المستوى فيما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك.

3-المستوى الثالث:

ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الافراد لما يدور حولهم.¹

عاشرا: العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية

نلاحظ بان الثقافة تختلف من منظمة لأخرى، وهذا الاختلاف هو نتيجة مجموعة من العوامل المهمة، وسنقوم فيما يلي بتوضيحها:

1-بيئة المنظمة:

حتى تكون المنظمة فاعلة يجب ان تستجيب للعوامل البيئية بشكل سليم، وقد وجدنا بان واحد من وسائل تصنيف الثقافات هي على أساس طبيعة السوق، فالبيئة الديناميكية المتغيرة تقتضي استجابة سريعة ومرنة وتنظيم عضوي، وبالتالي ثقافة تثن ذلك.

2-موقع عمل المنظمة:

يلعب الموقع الجغرافي دورا مهما في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية، اذ يمكن ان يكون له تأثير مهم على الثقافة المناسبة، فالثقافة التنظيمية قد تختلف لفرعين لنفس البنك وبسبب موقعها، كان يكون أحدهما في مركز مدينة كبيرة والثاني في منطقة ريفية، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين، كما قد يؤثر على الشعور بوجود حدود بين المنظمة وجمهورها.

3-الأهداف:

فثقافة الشركة الصناعية التي يشكل الربح هدفها الرئيسي يختلف عن ثقافة الشركة الصناعية التي تعمل في نفس المجال وتهتم بالإبداع والتميز في الخدمة والتوسع في سوقها، والسبب هو ان الأهداف هي التي تحدد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة، أي بناء الرقابة والتحكم.²

4-حجم المنظمة:

¹ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان، 2002، ص 231.
² احمد عريقات وآخرون: إدارة التغير والتطوير، ط1، دار ثراء، الأردن، 2013، ص ص 156، 157.

تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات اشترك أعضائها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقلل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة موزعة جغرافياً ووظيفياً.

5-العمر التنظيمي:

غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات الحديثة العهد والتي لا تزال تمر بالمراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

6-تقنية المنظمة:

تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.¹

والثقافة التنظيمية في المنظمات مهما اختلفت في طريقة العمل والإنتاج فإنها تتأثر بعدة عوامل كنوع الهدف المراد تحقيقه وحجم المنظمة وتاريخها، إضافة إلى طريقة العمل والتقنيات المستعملة في الإنتاج وباعتبارها نسق مفتوح فإنها تتأثر بالبيئة الخارجية وموقعها.

¹ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص 314

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمختلف جوانب الثقافة التنظيمية من أهمية وخصائص ووظائف وغيرها، وما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل هو ان كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على انها كيان قائم بذاته، تجد لها ثقافتها الخاصة بها، هذه الثقافات وليدة اختيارها للحلول التي تعتقد انها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي من أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي.

اذ تسود المنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة وقد جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة، وللثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تحديد أداء المورد البشري كونها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك الافراد، وتماسك البناء الاجتماعي وأعضاء المنظمة في القيم والافتراضات والطقوس والرموز، فهي الرابط الذي يربط افراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في العمل.

الأجانب

المبدئي

الأدراسه

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: المنهج المستخدم

ثانياً: مجالات الدراسة

1-المجال الزمني

2-المجال المكاني

3-المجال البشري

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-المقابلة

3-الاستمارة

4-الوثائق والسجلات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد

تلعب الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الدراسة النظرية وتعمل على تجسيد الأهداف المذكورة في الجانب النظري وخاصة الهدف الرئيسي وهو معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، فالدراسة الإمبريقية من أهم الوسائل الضرورية التي تستخدم في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة فمن خلال طبيعة الموضوع وأهدافه يتحدد لنا المنهج المناسب، كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات و الأدوات المنهجية، فهذه الخطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة لأنها تقي الباحث عن اللاموضوعية، خصوصا بالنسبة للمنهج وأدوات جمع البيانات. ولقد تم ابراز الآتي في هذا الفصل: مجالات الدراسة متمثلة في المجال الزماني والمكاني والبشري وكذا المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وأساليب التحليل الإحصائي وأخيرا خلاصة للفصل.

أولاً: المنهج المستخدم

لكي يستطيع أي باحث دراسة مشكلة بحث بطريقة علمية وهادفة، فذلك يقتضي منه اتباع خطوات علمية وذلك بتحديد نوع الطريقة التي سيتبعها في مواجهة مشكلة موضوع الدراسة وهو ما يسمى في العلوم الاجتماعية بمنهج البحث.¹

والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشافه الحقيقة وهو حقيقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها، للوصول الى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يسيرها البحث.²

فالمنهج بصورة عامة هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة موضوع البحث، وبالتالي يتم اختيار منهاجاً معيناً انطلاقاً من طبيعة الموضوع وبناءً على الأهداف التي يسعى الباحث الى بلوغها.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة موضوع الدراسة، والمنهج الوصفي يعتبر من أكثر المناهج استعمالاً في العلوم الاجتماعية التي تتميز بالتعقيد كما انه يصعب ضبطها وقياسها ومن خلال المنهج الوصفي يتم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها للوصول الى الأسباب والعوامل المتحكمة فيها.

ويعرف المهج الوصفي على انه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول الى نتائج او تعميمات عن الظاهرة او الموضوع محل البحث".³

¹ عبد الوهاب إبراهيم: أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985، ص89

² خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، دار جسر النشر والتوزيع، 2008، ص122

³ شحاتة سليمان محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2005، ص377

ثانياً: مجالات الدراسة

1-المجال الزمني:

ونقصد به المدة الزمنية المستغرقة في اجراء هذه الدراسة الميدانية بجامعة جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث بلغت مدة إجراء الدراسة حوالي (03) ثلاث أشهر بدءاً بجمع المعلومات والمراجع المكتبية بهدف الإحاطة النظرية بالموضوع وكذا قمنا باختيار المكان المناسب لإجراء وتطبيق الدراسة، وانطلقنا في شهر مارس بعدما تمت الموافقة على موضوع الدراسة.

وقد مرت فترة إجراء هذه الدراسة على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى:

كانت بتاريخ: 2021/05/16 وقمنا بزيارة للمؤسسة وذلك بغرض الحصول على بيانات متعلقة بالمؤسسة من (المجال الجغرافي، المجال البشري، الهيكل التنظيمي....) كما قمنا بنظرة استطلاعية لمكان قيام العمال بعملهم.

المرحلة الثانية:

وفيهما تم توزيع استمارات تجريبية على العمال وكان عددها 05 استمارات لمعرفة مدى استيعاب العمال للأسئلة المطروحة في الاستمارة وذلك يوم 2021/05/26.

المرحلة الثالثة:

وقد قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارات بشكلها النهائي بعد التأكد منها وتصحيحها من طرف الأستاذ المشرف وكان ذلك بتاريخ: 2021/05/30.

2-المجال المكاني:

قمنا بدراستنا بجامعة جيجل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

نبذة تاريخية عن جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل:

بدا التعليم العالي في ولاية جيجل سنة 1986 ضمن ملحقة لجامعة قسنطينة بناء على القرار رقم 72 المؤرخ في 21 مارس 1986 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وخلال الموسم الجامعي 1988/ 1989 تم إنشاء المدرسة العليا للعلوم الإنسانية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 22 مارس 1988، وتزامن ذلك مع تسخير مركز التكوين الإداري بجيجل لصالح المدرسة العليا للأساتذة حيث تم فتح فروع الليسانس في الفيزياء، الكيمياء والرياضيات، و امام العدد المتزايد من الطلبة التوافدين على المدرسة العليا تم وضع معهد التقنيين الساميين في الاشغال العمومية الى المدرسة العليا وذلك في سنة 1993.

وعلى إثر فتح شعب وفروع جديدة، بالإضافة الى توسع الدوائر البيداغوجية واستلام مرافق جديدة وكذلك اقتناء تجهيزات علمية، تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة الى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ في جويلية 1998 مكون من أربعة معاهد:

معهد العلوم الدقيقة

معهد التكنولوجيا

معهد علوم الطبيعة

معهد الاعلام الالي

وعليه فإن النشاط البيداغوجي لم يقتصر على التكوين في مرحلة التدرج بل تعدى ذلك وأصبح يشمل مرحلة ما بعد التدرج، إضافة الى نشاطات عديدة في مختلف مجالات البحث العلمي، حيث اصبح هذا الجانب من اكبر اهتمامات المركز الجامعي بجيجل، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 22 جويلية 2003، تم ترقية المركز الى جامعة مكونة من اربع كليات:

كلية العلوم

كلية الهندسة

كلية الحقوق

كلية علوم التسيير

ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة المسجلين خاصة بكلية الحقوق وبالأخص قسمي اللغة والادب العربي والعلوم القانونية والإدارية، والعراقيل التي واجهت عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية في تسيير هذه الكلية فقد قرر انشاء كليتين جديدتين، وذلك بفصل شعب الحقوق والعلوم السياسية عن شعب اللغات والعلوم الاجتماعية.

فطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 المعدل والمتمم للمرسوم السالف الذكر والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، تم تغيير عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل واختصاصها كما يلي:

كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

كلية العلوم والتكنولوجيا

كلية الحقوق والعلوم السياسية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية.

وبما أننا قد قمنا بدراستنا على الموظفين في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سنقدم تعريف للكلية.

فقد انشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بموجب المرسوم التنفيذي

رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433هـ الموافق ل 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم

للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 22 يوليو 2003

والمتضمن إنشاء جامعة جيجل.

بناء على القرار الوزاري رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتمم للقرار 215 المؤرخ في

24 مارس 2013 تتضمن الكلية الأقسام الآتية:

قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية

قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

قسم الاعلام والاتصال

قسم علم الاجتماع

قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

عروض التكوين بالكلية:

توفر مختلف اقسام الكلية تكوينات مختلفة للحصول على شهادتي الليسانس والماستر في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، وميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

1-ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية:

* فرع العلوم الاجتماعية:

حيث يتلق الطالب تكوينا أساسيا في السنة الأولى يؤهله للاختيار في السنة الثانية بين شعبتين:

1-شعبة علم الاجتماع:

يتلقى الطالب في السنة الثانية والثالثة تكوينا متخصصا في مختلف موارد علم الاجتماع، اما بالنسبة لطور الماستر فيتوفر بالكلية حاليا ثلاثة تخصصات في شعبة علم الاجتماع وهي:

-ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

-ماستر علم اجتماع التربية

-ماستر علم اجتماع الاتصال

2-شعبة علوم التربية:

حيث يتلقى الطالب في السنة الثانية تكوينا مختصا في مختلف مواد علوم التربية وبعد الانتقال الى السنة الثالثة يسجل الطالب في تخصص علم النفس التربوي، اما بالنسبة لطور الماستر فيوجد بالكلية تكوين في علم النفس التربوي وآخر في الارشاد والتوجيه.

*فرع العلوم الإنسانية:

حيث يتلقى الطالب تكوينا أساسيا في السنة الأولى يؤهله لدراسة مختلف الشعب المرتبطة بالعلوم الإنسانية كعلوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات والتوثيق وعلم الآثار والتاريخ والفلسفة.... يتوفر حاليا

بالكلية تكوين واحد في علوم الاعلام والاتصال ابتداء من السنة الثانية وتخصص الاعلام في السنة الثالثة، أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد في الكلية تكوين في الصحافة المطبوعة والإلكترونية وآخر في السمي البصري.

3-المجال البشري

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي يستعين به الباحث في جمع المعطيات وذلك لاختبار فرضياته ميدانيا ومجتمع البحث هنا ضم عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل وعددهم 69 موظف ويتوزعون حسب الترتيب التالي:

الجدول رقم(03): يوضح توزيع الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الجنس			
المجموع	إناث	ذكور	
40	28	12	الإداريين
07	01	06	العمال المهنيين
13	10	03	موظفي المكتبة
09	08	01	موظفي الإدماج المهني
	47	22	المجموع
	69		

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

يقصد بها الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة فكل باحث يستطيع استخدام عدد من الأدوات، وذلك لتفادي قصور إحداها وأيضاً للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب وعليه فقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على الملاحظة والمقابلة والاستمارة وكذلك الوثائق والسجلات.

1-الملاحظة:

هي أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات وذلك لما لها من أهمية علمية خاصة بالبحوث الميدانية، لأنها تفيد في جمع البيانات التي تتعلق بسلوك الأفراد وتصرفاتهم وحركاتهم في المواقف الاجتماعية بشتى أنواعها.¹

والملاحظة بالنسبة للباحث هي عملية مراقبة أو مشاهدة الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهدف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.²

وقد تم استخدام الملاحظة بدون مشاركة وهي حالة لا يشارك فيها الملاحظ أو الملاحظة في حياة الأشخاص الموجودين تحت الدراسة.³

* ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات كالآتي:

- استكشاف مكان الدراسة (فروع، مصالح، وحدات....)
- طريقة سير العمل من البداية حتى النهاية (تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، طريقة إعطاء الأوامر وإشرافهم....)
- التعرف على طبيعة واقع وظروف العمل بالمؤسسة (معاملة جيدة من حيث الاستقبال والتعاون معا)
- الانسجام والتعاون وروح الفريق بطريقة جيدة (تنقل العمال فيما بين المكاتب وخاصة عند العنصر النسوي واغتنام الفرصة للحديث مع بعضهم البعض)

¹ عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دس، ص 32

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة المبيضين: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 73

³ مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص 185

- العلاقة الجيدة بين الرئيس والعمال ولاحظنا ذلك من خلال حضوره لمكان العمل وطريقة التحدث معهم.

2-المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية.

وتعرف المقابلة على أنها تبادل لفظي بين السائل والمجيب، ويقوم بها فرد مع الآخر أو مع آخرين بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاستخدامها في بحث علمي، أو في التوجيه والتشخيص والعلاج.¹

وتعرف أيضا على أنها حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى وذلك بغرض التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه.² وتقوم المقابلة على الاتصال الشخصي والاجتماع وجها لوجه بين الباحث والمبحوثين كل منهم على حدة، ويجمع منهم المعلومات عن طريق أسئلة يلقاها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد بالذات أو للكشف عن اتجاهاتهم الفكرية ومعتقداتهم الدينية.

وقد تم استخدام المقابلة المقننة حيث قمنا بإجراء مقابلة مع الأمانة العامة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يوم 2021/05/16 إذ حصلنا على بعض المعلومات الخاصة بالمجال البشري للمؤسسة والمجال الجغرافي والهيكل التنظيمي والمقابلة الثانية كانت يوم 2021/05/26 وقد أجريت مع رئيس قسم علم الاجتماع وذلك بطرح مجموعة أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة.

أسئلة المقابلة:

س1: هل لديك مبدأ عام تسير عليه في العمل؟

ج1: أحاول أن أكون جادا وناجحا في عملي

س2: حدثنا بإيجاز عن أهم القيم السائدة والبارزة في المؤسسة؟

ج2: التعاون والتأخي ونشكل مجموعة واحدة

¹ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، الجزائر، 2003، ص 37

² عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 239

- س3: كيف تساهم مؤسستكم في الرفع من الروح المعنوية لعمالها؟
- ج3: التركيز على التحفيز المعنوي ومساعدة الآخرين وقت الحاجة
- س4: ماهي الأسباب التي تدفعك لزيادة درجة انتمائك للمؤسسة؟
- ج4: لأن المؤسسة التي أعمل بها هي جزء مني
- س5: ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟
- ج5: الرسمي وغير الرسمي
- س6: هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟
- ج6: أكيد عن طريق ممثليهم في اللجان
- س7: هل تؤخذ ابداعات ومبادرات العمال بعين الاعتبار من طرف المشرف؟
- ج7: أحيانا
- س8: هل تعتمد المؤسسة على نظام حوافز فعال اتجاه المرؤوسين؟
- ج8: أجل خاصة منها المادية
- س9: هل لديك استعداد لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ج9: ما نطمع إليه
- س10: في رأيك هل التزام العاملين في المؤسسة يرجع إلى تطبيق نمط قيادي فعال وتشاركي؟
- ج10: أجل
- س11: هل تسعى مؤسستكم إلى الحفاظ على سمعة جيدة لدى عمالها وزبائنهم؟
- ج11: أحيانا

3-الاستمارة:

تعتبر من الأدوات الضرورية لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، فهي تقنية تسمح بجمع معلومات جديدة بطريقة مباشرة من المصدر، وتعد الاستمارة أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وذلك لسهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

وتعرف الاستمارة على أنها: " عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف أو يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد." ¹

كما تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بأراء واتجاهات المبحوث حول موضوع معين، وتوزع على فئة من مجتمع الدراسة إما بواسطة البريد أو باليد أو تنشر في الصحف والمجلات.²

والاستمارة عادة ما تحتوي على نوعين من الأسئلة، منها الأسئلة المغلقة وتستخدم عادة في شكل محدود حيث تسمح للباحث بتطبيق إجابته من خلالها مثل الإجابات المتضمنة نعم، لا، أما الأسئلة المفتوحة تنفرع من السؤال المغلق، والغرض منها فتح مجال المبادرة للمبحوث للتعبير عن رأيه بكل حرية بغرض توضيح الإجابات أكثر.

وقد قسمنا الاستمارة الى عدة محاور وكانت كما يلي:

المحور الأول: ويضم البيانات الشخصية المتعلقة بمجتمع الدراسة وتشمل 05 أسئلة.

المحور الثاني: تساهم القيادة الرسمية في تحقيق التواصل الدائم مع العمال.

المحور الثالث: تسعى القيادة التشاركية في خلق روح المبادرة لدى العاملين.

المحور الرابع: يشجع أسلوب القيادة الفعالة على تنمية روح الابداع لدى العاملين بالمؤسسة.

وقد تم توزيع الاستمارة التجريبية يوم: 2021/05/26 أما الاستمارة النهائية فتم توزيعها يوم

2021/05/30 وذلك بعد تعديلها وتم استرجاعها في نفس اليوم.

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ص 182

² بلقاسم سلاطونية وحسان الجيلاني: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 111

ومجموع أسئلة الاستمارة (33) سؤال منها ما هو مغلق مثل السؤال رقم (23)

* هل تعتقد أن أسلوب الإشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة علي أساس الثقة يزيد من اتقان

العمل؟ نعم لا

ومنها الأسئلة المغلقة المفتوحة مثل السؤال رقم (21):

* إذا واجهتك صعوبات ومشاكل في عملك هل يساعدك رئيسك في حلها؟

نعم لا

** في حالة الإجابة بنعم ما هو شعورك؟

- الارتياح

- ارتفاع الروح المعنوية لديك

- الاستقرار في العمل

وقد قمنا بعرض الاستمارة على الأستاذ المشرف حيث تم تعديل بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر

وإعادة استبدال أسئلة بأخرى مثل حذف السؤال رقم (34): أذكر كل ما من شأنه أن يحسس الفرد

بالانتماء للمؤسسة.

وقد تم تعديل بعض الأسئلة مثل السؤال رقم (10): شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية

بها..... حيث أصبح: شخصية القائد في المؤسسة لها دور في نجاح عملية الاتصال

نعم لا أحيانا

وتم تعديل السؤال رقم (25) كذلك: هل تقترح على رئيسك طرق جديدة في العمل؟ وإضافة خيار أحيانا

مع نعم ولا

وقمنا بتعديل السؤال (30) من القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكن حافزا لانضباطك، حيث

عدلناه بـ القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تساهم في زيادة انضباطك في العمل

وتم تحويل السؤال (32) من سؤال مفتوح إلى سؤال متعدد الخيارات:

* ماهي صفات القيادة الناجحة في رأيك؟

- * المشاركة في اتخاذ القرار
- * القدرة على التعامل والتفاعل
- * الحزم والمرونة
- * العدالة والمساواة

وتم استبدال السؤال رقم (33) من: أذكر كل ما من شأنه تكوين ثقافة تنظيمية لدى الفرد إلى سؤال متعدد الخيارات: هل تعتقد أن هناك علاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية للعامل بالمؤسسة؟

- توجد علاقة لا توجد علاقة

4- الوثائق والسجلات:

تعد السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات ذلك أم الباحث يلجأ إلى جمع البيانات حول الموضوع أو بعض محاور الموضوع من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة والملاحظة أو الملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.

كما أن للسجلات والوثائق أهمية بالغة في تبين التغييرات التي تطرأ على موضوع الدراسة من خلال إثراءه، حيث حصلنا أثناء دراستنا التجريبية على مجموعة من الوثائق والسجلات وتتمثل في:

بطاقة تقنية للمؤسسة: تحتوي على تاريخ المؤسسة وطبيعة نشاطها وموقعها الجغرافي وطاقتها البشرية إضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

رابعاً: عينة الدراسة

تعتبر العينة من أهم شروط البحث العلمي للقيام بأي دراسة ميدانية وتعرف بأنها: " جزء وفئة من المجتمع تحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه، ومن خلال دراسة العينة يستطيع الباحث أن يستنبط استنتاجات يمكنه تعميمها على مجتمع الدراسة"¹.

¹ زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 203

وتعرف أيضا على أنها: " عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها، ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي."¹

وتعرف كذلك بأنها: " الجزء الصغير من الكل أي هي جزء من الظاهرة المدروسة الواسعة والمعبرة عنه كله يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم دراسة نتائج العينة على الظاهرة كلها".²

ولابد من عينة البحث أن تأخذ كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه وهذا حتى تكون نموذجا صحيحا للتوصل إلى المعلومات الكافية لإعداد الدراسة.

ولقد قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة حيث اخترنا 50 بالمئة من مجتمع الدراسة الذي يضم 69 مفردة وتشمل الإداريين، العمال المهنيين، موظفي المكتبة وموظفي الادماج المهني.

حيث تم حسابها بالطريقة التالية:

عدد أفراد مجتمع الدراسة x نسبة الاختيار
100

$$69 \longrightarrow 100\%$$

$$x \longrightarrow 50\%$$

$$X = \frac{69 \times 50}{100} = 34$$

$$100$$

ومنه نتحصل على حجم العينة بـ 34 مفردة

¹ محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة المبيضين: مرجع سابق، ص 74

² صلاح الدين شروخ: مرجع سابق، ص 241

خامسا: أساليب التحليل

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه لموضوع القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية على أسلوبين للتحليل هما الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي وهذا لنعمق مستوى فهمنا للموضوع وتحليل مختلف الجوانب المرتبطة به.

1 – أسلوب التحليل الكمي:

يهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، ويتم ذلك من خلال استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات، أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة كالنسب والتكرارات..... إلخ.

2 – أسلوب التحليل الكيفي:

يقوم هذا الأسلوب في الأساس على حصر معنى الأقوال، التصرفات، التي يتم جمعها أو السلوكيات التي تم ملاحظتها.¹

ومن خلال ما توصلنا إليه أو تحصلنا عليه من معلومات قمنا بتحليلها كميًا بعد تفريغها في جداول ومعرفة نسبها المئوية التي تكشف لنا معالم دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، وبعدها قمنا بتفسير هذه المعطيات الكمية واستخلاص نتائج الدراسة وذلك بالاعتماد على أسلوب التحليل الكيفي.

¹ موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 100

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك بتحديد مجالات الدراسة الثلاث، والمنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي والملائم لطبيعة الموضوع المدروس، ثم أدوات جمع البيانات والمعلومات حيث استعملنا كل من الملاحظة، المقابلة، والسجلات والوثائق والاستمارة. وبالاعتماد على ما جاء في هذا الفصل سيتم في الفصل الموالي تحليل ومناقشة البيانات والمعلومات.

الفصل السادس

عرض و تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية المعتمدة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد اعتمادنا على مجموعة من الأدوات المنهجية التي ساعدتنا في الحصول على معلومات تحيط بالموضوع جاء هذا الفصل الذي نتعرض من خلاله إلى عرض وتحليل مختلف البيانات التي جمعت من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل حول موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة وذلك من أجل التحقق من صدق الفرضيات التي تم صياغتها في هذه الدراسة وذلك من خلال عرض الجداول وتحليلها وتفسيرها ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ثم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1-المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الجنس
44.11%	15	ذكر
55.89%	19	أنثي
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول بأن أغلبية مفردات العينة إناث حيث بلغت نسبتها 55.89% أي ما يقدر عدده بـ 19 موظفة وتليها نسبة الذكور بـ 44.11% وهذا ما يقدر عدده بـ 15 موظف إداري وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل في الإدارة لا يتطلب جهد كبير بقدر ما تحتاج لأفراد ذوي كفاءة وخبرة مهنية.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة السن
8.83%	03	[25 ، 30]
23.53%	08	[30 ، 35]
32.35%	11	[35 ، 40]
35.29%	12	[40 ، 45]
00%	00	من 45 سنة فما فوق
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

تشير البيانات الرقمية عن متغير السن أكبر فئة تتراوح بين [40 ، 45] حيث تضم 12 عاملاً أي ما نسبته 35.29% تليها الفئة من [35 ، 40] تضم 11 موظف إداري وهذا بنسبة 32.35% والفئة العمرية التي

تضم 08 موظفين إداريين أي بنسبة 23.53% ونجد نسبة قليلة في الفئة العمرية [25،30] والتي تقدر بـ 03 موظفين أي ما نسبته 8.83% في حين تنعدم النسبة في الفئة العمرية من 45 سنة فما فوق.

حيث نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال تتراوح أعمارهم ما بين [40، 45] سنة بنسبة أكبر وهذا قد يعود إلى احتفاظ المؤسسة بعمالها القدامى ذوي الخبرة والأقدمية ويملكون عامل النضج الوظيفي وكيفية تسيير العمل إلى الأفضل والذي يعود عليهم بالنفع.

في حين تليها نسبة قريبة وهي نسبة الفئة العمرية [35، 40] سنة 32.35% وهذا يعني أن المؤسسة لها فئة نشطة وشابة ولها مؤهلات قادرة على تحمل أعباء العمل.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الحالة العائلية
38.24%	13	أعزب
61.76%	21	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين الحالة العائلية للمبحوثين نلاحظ أن 61.76% كأعلى نسبة هم المتزوجون والذي بلغ عددهم 21 موظف والعزاب بلغ عددهم 13 موظف ما نسبته 38.24% فيما انعدمت نسبة المطلقين والأرامل.

ونستنتج أن نسبة المتزوجون هي أعلى نسبة 61.76% بالمقارنة مع الفئات الأخرى وهذا راجع إلى الالتزامات الأسرية والعائلية التي تؤثر عليهم إضافة إلى ما تتطلبه الحياة الزوجية من توفير مستوى مادي معقول ومقبول لتلبية احتياجات الأسرة وتحسين مستواها المعيشي في حين نجد نسبة العزاب 38.24% وهذا راجع إلى اختلاف اهتمامات وانشغالات العمال، إضافة إلى الشعور بالمسؤولية والحاجة الماسة والضرورية إلى العمل.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
2.94%	01	متوسط
17.65%	06	ثانوي
67.65%	23	جامعي
11.76%	04	دراسات عليا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

تبين الشواهد الكمية أن فئة أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هي الراجحة بنسبة 67.65% وهذا ما قدر عدده بـ 23 موظف إداري، والثانويين بنسبة 17.65% أي ما عدده 06 موظفين تليها الفئة ذات المستوى العالي بنسبة 11.76% وعددهم قدر بـ 04 موظفين بينما الذين بلغوا مرحلة التعليم المتوسط يمثلون نسبة 2.94% وهي نسبة ضئيلة جدا، كما تبين النتائج بأن لا يوجد أي فرد منهم ذو مستوى ابتدائي.

ومن هنا نستنتج أن نسبة التعليم الجامعي والثانوي هي النسبة الأكبر في مجتمع العينة وهذا راجع لطبيعة العمل، حيث إن المؤسسة بحاجة إلى موظفين من مستوى الجامعي وذلك من أجل السير الحسن والجيد للإدارة وكذلك ارتفاع مستوى التعليم الثانوي لأن العمل في المؤسسة يتطلب عمال ذوي تخصص وخبرة في طريقة العمل.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة
		الأقدمية في العمل
17.65%	06	أقل من 05 سنوات
23.53%	08	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
55.88%	19	من 10 إلى أقل من 15 سنة
2.94%	01	من 15 سنة فما فوق
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل من 10 إلى أقل من 15 سنة والتي تمثل أعلى نسبة بـ 55.88% تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 23.53% أما الفئة أقل من 5 سنوات فقد قدرت نسبتها بـ 17.65% كما سجلنا لفئة من 15 سنة فما فوق نسبة 2.94%.

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 55.88% تمثل الفئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة هذا راجع إلى أن المؤسسة تحتفظ بالعمال ذوي الكفاءات والخبرات والمستوى العالي في الأداء هذا بدوره يؤدي إلى قلة ارتكاب الأخطاء، بينما تليها فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ويعود ذلك إلى سياسة المؤسسة التي تتيح الفرصة أمام العمال الجدد الذين يملكون المهارة والفعالية.

2-المحور الثاني: " تساهم القيادة الرسمية في تحقيق التواصل الدائم مع العمال"

الجدول رقم (09): يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال السائد بين المدير والمرؤوسين

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
17.65%	06	أوامر
50%	17	تعليمات
23.53%	08	حوار
8.82%	03	أخرى تذكر
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (09) بأن أغلبية مفردات العينة والذين يمثلون نسبة 50% يرون أن نوع الاتصال بينهم وبين المدير عبارة عن تعليمات وهذا راجع إلى طبيعة العمل والوظيفة المشغولة تليها نسبة 23.53% الذين أقرروا أن الاتصال بينهم وبين المدير عبارة عن حوار وهذا راجع إلى طبيعة العمل والمستوى الوظيفي، في حين تليها نسبة 17.67% من المبحوثين الذين أقرروا أن الاتصال بينهم وبين المدير عبارة عن أوامر وهذا راجع كون الموظفين في وظائف مؤقتة بعقد مهني مجدد المدة في حين أقربت ما نسبة 8.82% وهي نسبة ضئيلة بأن نوع الاتصال بينهم وبين المدير يختلف عما ذكره باقي الموظفين الإداريين وهذا راجع في رأيهم إلى أن هناك اتصال قائم على التنسيق والتشاور والعدل في العمل لثقة مشرفيهم بأدائهم ولأقدميتهم في العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصالات الموجودة بين المرؤوسين وبين

القائد الإداري:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
73.53%	25	رسمية
26.47%	09	غير رسمية
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن أغلبية مفردات العينة كانت اتصالاتهم رسمية والتي تقدر نسبته بـ 73.53% وهي نسبة متقدمة وهذا راجع إلى صرامة القائد الإداري في العمل ولتفادي حدوث المشاكل التي قد تعرقل النشاط والمهام داخل المؤسسة كذلك لوجوب الاحترام وعدم تخطي الحدود الموجودة بين القائد الإداري والمرؤوسين تليها الفئة التي أجابت بأن اتصالاتهم غير رسمية والتي تقدر بـ 26.47% وهي نسبة ضعيفة وهذا راجع إلى التقارب فيما بين العمال من خلال اتصالاتهم ببعضهم البعض وللتوافق في التفكير وهذا ما ينعكس على نفسية الموظفين داخل المؤسسة مما يجعلهم يخلقون تنظيم غير رسمي في المؤسسة.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الذي يخلقوا مناسباً للعمل:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
91.18%	31	اتصال منتظم
8.82%	03	اتصال عشوائي
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال بيانات الجدول بأن أغلبية مفردات العينة أكدوا أن نوع الاتصال الذي يكون لهم جو مناسب هو الاتصال المنتظم والتي تقدر نسبته 91.18% وهي نسبة متقدمة جداً وها راجع إلى تجنب المشاكل بين العمال وانضباط العلاقات داخل المؤسسة ومن أجل السرعة في العمل وجعله واضحاً وسهلاً ولأنه يوفر جو ملائم يساعدهم على الالتزام بالعمل والانتهاء في الوقت المحدد وتحقيق الأهداف المسطرة وعدم الإخلال بالأوامر، تليها نسبة 8.82% من المبحوثين الذين يفضلون الاتصال العشوائي وهي نسبة ضعيفة وهذا راجع إلى طبيعة الموظفين الذين يحبذون العلاقات غير الرسمية بينهم وذلك ليساعدهم على خلق وتحقيق التعاون والانسجام فيما بينهم بطريقة أفضل.

الجدول رقم (12): يوضح القيادة الإدارية الرسمية ذات المعاملة الطيبة تحفز الاتصال بأنواعه:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
%85.29	29	نعم
%2.94	01	لا
%11.77	04	أحيانا
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص التحفيز على الاتصال بأنواعه بين أعضاء المؤسسة بنسبة %85.29 تليها نسبة %11.77 أجابوا بأحيانا وما نسبة %2.94 وهي نسبة ضعيفة جدا أجابوا بـ لا، مما يجعلنا نستنتج أن الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يسود بينهم التفاهم حيث يتبادلون المعلومات باتباع طريقة خاصة بالاتصال وهذا راجع إلى إدراك هؤلاء لمهامهم واتقانهم لأعمالهم. من خلال هذه الاتصالات يستطيع القائد بناء ثقافة تنظيمية قوية.

الجدول رقم (13): يوضح دور شخصية القائد في المؤسسة في نجاح عملية الاتصال:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
%85.29	29	نعم
%00	00	لا
%14.71	05	أحيانا
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص في دور القائد في انجاح عملية الاتصال بين المرؤوسين بنسبة %85.29 تليها نسبة %14.71 الذين أجابوا بأحيانا في حين تنعدم الإجابة بـ لا مما يدل على أن المؤسسة تراعي العلاقات بين المرؤوسين وتوزيع المهام بعدالة وموضوعية وتتمتع بثقافة قوية حيث تفرض على العامل الالتزام بها مما يعني وجود القائد كعضو

في جماعة لها صفة الدوام النسبي لجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات وأنشطة الأفراد الآخرين العاملين في نفس المؤسسة محاولا خلق جو عائلي تعاوني يسوده الاحترام بين جميع أفراد التنظيم.

الجدول رقم (14): يوضح صعوبة الاتصال بالرئيس:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
2.94%	01	نعم
76.47%	26	لا
20.59%	07	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 76.47% لا يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم في العمل في حين تليها نسبة 20.59% الذين أقرروا أن هناك صعوبة أحيانا في الاتصال برئيسهم في العمل في حين نجد نسبة 2.94% هي نسبة ضعيفة التي أقرت بصعوبة الاتصال بالرئيس في العمل.

حيث نستنتج أن النسبة الأعلى هي نسبة الذين لا يجدون صعوبة في الاتصال وهذا راجع إلى مرونة الاتصالات ووجود ثقافة تنظيمية قوية تساعد الرئيس على تعزيز علاقته مع المرؤوسين ورفع مستوى العلاقات في العمل بين العمال والإدارة.

الجدول رقم (15): يوضح القيادة التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم على الاتصال فيما بينهم:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
91.18%	31	نعم
2.94%	01	لا
5.88%	02	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 91.18% يرون بأن ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم، وأن نسبة 5.88% لا تحفزهم إلا أحيانا وأن نسبة 2.94% أجابوا بـ لا.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن الموظفين لا يستجيبون لتعليمات وقرارات الإدارة بصفة فردية ومنعزلة، وإنما في شكل جماعات غير رسمية ومنتظمة، ويرون بأن وضع المادة الإدارية للثقة فيهم سوف يحفزهم على الاتصال فيما بينهم، هذا ما سوف ينمي ثقافتهم التنظيمية والتي هي عبارة عن اتصال بين مختلف الأنساق الفرعية للمؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح التقرب من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة
		الاحتمالات
44.12%	15	نعم
41.18%	14	لا
14.70%	05	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة 44.12% يرون بان قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة ، وأن نسبة 41.18% يرون بأن هذا القرب لا يؤثر على عملية الاتصال ، وأن نسبة 14.70% أجابوا بأحيانا مما يجعلنا نستنتج ضرورة الاهتمام بعملية انتقاد العاملين في التنظيم مركزين على الجوانب الموضوعية لما لها من تأثير على العمل ومتغيراته التي من ابرزها الاتصالات ، وهذا ما يؤكد على دور العملية الاتصالية في التنظيم أو المؤسسة بين العاملين وفي تنمية قدراتهم وثقافتهم التنظيمية.

الجدول رقم (17): يوضح نوع الانتقادات التي تصل من الرئيس:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
58.82%	20	انتقادات لها علاقة بالعمل
23.53%	08	انتقادات لها علاقة بالسلوكيات داخل المؤسسة
17.65%	06	انتقادات أخرى
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن ما نسبة 58.82% من الموظفين يرون أن الانتقادات التي تصلهم من الرئيس هي انتقادات لها علاقة بالعمل في حين بلغت نسبة 23.53% الذين يجدون أنها انتقادات لها علاقة بسلوكياتهم داخل المؤسسة ونسبة 17.65% يرون أنها انتقادات أخرى.

نلاحظ أن النسبة العالية هي نسبة الموظفين الذين يرون أن الانتقادات التي تصلهم من الرئيس هي انتقادات لها علاقة بالعمل وهذا راجع إلى توجيه المدير للمرؤوسين لتصحيح سلوكياتهم وأعمالهم التي يقومون بها لضمان السير الحسن للعمل واثقانه وتحسين وتطوير القدرات من أجل تطوير وتحسين الأداء وجودة العمل.

الجدول رقم (18): يوضح القيادة الإدارية التي تؤمن بأهمية التكوين والتدريب تشجع على الاتصال:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
79.41%	27	نعم
2.94%	01	لا
17.65%	06	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 79.41% من العاملين يرون بأن منحهم فرص التكوين والتدريب يشجعهم على الاتصال، وهذا ما أكدته لنا خلال القيام بالدراسة بعض الموظفين بقيامهم دورات تكوينية حسب برنامج واحتياجات المؤسسة مما سوف يساهم في تنمية قدرات وثقافة العاملين

دون شك بالإضافة على تشجيعهم على الاتصال داخل المؤسسة وتنمية ثقافة تنظيمية قوية وفعالة هذا بالإضافة إلى نسبة 17.65% من المبحوثين يرون أنها تساعدهم أحيانا في حين نجد ما نسبته 2.94% من الموظفين أن منحهم التكوين والتدريب لا يشجعهم على الاتصال.

المحور الثالث: "تسعى القيادة التشاركية في خلق روح المبادرة لدى العاملين"

الجدول رقم (19): يوضح إشراك القائد الإداري للمرؤوسين في اتخاذ القرارات:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
47.06%	16	نعم
20.59%	07	لا
32.35%	11	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (19) بأن أغلبية مفردات العينة والذين يمثلون 47.06% أجابوا بنعم في مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهي نسبة معتبرة وهذا راجع إلى كون الموظفين لديهم آراء وأفكار تخدم المؤسسة وتحقق لها أداء عالي والتدخل بأفكار وحلول مناسبة تساعد المؤسسة على حل المشاكل ويساعدها على استمرار العمل دون عرقلة الظروف يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار تليها نسبة 32.35% الذين أقرروا بمشاركتهم أحيانا في اتخاذ القرار وهذا قد يكون راجع إلى قدرة هؤلاء الموظفين على اتقان العمل وانهاؤه في الوقت المطلوب بينما نجد نسبة 20.59% الذين أقرروا بعدم اشتراكهم في اتخاذ القرار وهذا راجع إلى نقص الخبرة المهنية التي تمكنهم من إعطاء حلول والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (20): يوضح كيفية إشراك الرئيس للمرؤوسين في اتخاذ القرارات:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
38.24%	13	عن طريق الآراء
32.35%	11	عن طريق مبادرة تقوم بها
29.41%	10	عن طريق المشاركة في إيجاد حل لمشكلة ما
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

حسب معطيات الجدول رقم (20) نلاحظ أن ما نسبة 38.24% أقرروا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تكون عن طريق آراء بينما نسبة 32.35% يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تكون عن طريق مبادرة يقومون بها في حين ما نسبة 29.41% أقرروا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار يكون من خلال المشاركة في إيجاد حل لمشكلة ما.

نلاحظ أن النسبة الأعلى هي نسبة المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق الآراء تليها عن طريق مبادرة يقوم بها الموظفين هذا يدل على العمل بثقة وإخلاص والكفاءة العالية للموظفين وأداء المهام بمصداقية والنسبة الأخيرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إيجاد حل لمشكلة ما وهذا راجع إلى خبرة الموظفين والرفع من مستوى إراداتهم وتحسين اتجاهات العاملين والاستفادة من خبراتهم.

الجدول رقم (21): يوضح تفضيل المشرف العمل الجماعي التشاركي داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
61.76%	21	نعم
5.89%	02	لا
32.35%	11	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 61.67% من المبحوثين يرون أن المشرف يفضل العمل الجماعي التشاركي داخل المؤسسة والذي يساهم في تحسين أداء العمال ، تليها نسبة 32.35% من المبحوثين الذين يفضلون أحيانا العمل الجماعي التشاركي داخل المؤسسة أما نسبة 5.89% وهي نسبة ضعيفة أجابوا بـ لا مما يعني أن المشرف لا يفضل العمل الجماعي التشاركي داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن العمل الجماعي التشاركي داخل المؤسسة بين المشرف والموظف يساهم في تحسين أدائهم وهذا ما يخلق في أنفسهم روح المبادرة وتحمل المسؤولية للقيام بتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها ، كما يخلق الروح الجماعية للفريق والرضا عن العمل مما يساهم في تسيير المؤسسة ومنه تحقيق ثقافة تنظيمية للمؤسسة تؤدي إلى تطورها وتقدمها واستمرارها أكبر مدة ممكنة.

الجدول رقم (22): يوضح الطريقة التي تنسق فيها جميع المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
70.59%	24	طريقة مدروسة
20.59%	07	طريقة عشوائية
8.82%	03	طريقة سيئة
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن اغلبية مفردات العينة يرون أن طريقة تنسيق المصالح الموجودة في المؤسسة هي الطريقة المدروسة والتي تقدر بنسبة 70.59% وهي نسبة متقدمة وهذا راجع إلى التنظيم الذي يعم المصالح وتقديم كل مصلحة عملها أو النشاط التي تقوم به في الوقت المحدد تليها الفئة التي ترى بأنها طريقة عشوائية والتي تقدر نسبتها بـ 20.59% وهي نسبة متوسطة تليها الفئة التي ترى بأنها طريقة سيئة والتي تقدر بـ 8.82% وهي نسبة ضعيفة وهذا راجع إلى الاختلاف في النمط المتبع من طرف رئيس كل مصلحة ووقوع حوادث في العمل.

الجدول رقم (23): يوضح مناقشة المدير لمروسيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
44.12%	15	مدير يشجع الأفكار
50%	17	مدير يقدر روح المبادرة
5.88%	02	مدير ليس له خبرة
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (23) بأن غالبية مفردات العينة أقرّوا أن المدير الذي يناقش مرؤوسيه في اتخاذ القرار متعلق بوظيفتهم هو مدير يقدر روح المبادرة وذلك بنسبة 50% وهي نسبة معتبرة وهذا راجع إلى أن تقدير روح المبادرة ضرورية لتحفيز الموظفين وكذلك لاستقرار العمال وولائهم للمؤسسة تليها نسبة 44.12% من المبحوثين الذين يرونه مدير يشجع الأفكار وهي نسبة متوسطة وهذا راجع إلى خلق الحيوية والنشاط لدى الموظف حيث تصبح لديه قوة كاملة لتفجير طاقاته ثم تليها نسبة 5.88% من المبحوثين الذين يرونه مدير ليس له خبرة وهي نسبة متراجعة وهذا راجع إلى تركزه في منصب جديد لا يتقن طريقة العمل والأساليب التي يتبعها.

ومنه نستنتج أن نوع الاتصال بين المدير والعمال يحدد طبيعة المدير الذي يناقش مرؤوسيه، فكل مورد بشري من خلال اتصاله بالمدير تصبح لديه نظرة كافية عن هذا المدير أنه يقدر روح المبادرة ويشجع الأفكار.

الجدول رقم (24): يوضح مواجهة صعوبات ومشاكل في العمل ومساعدة الرئيس في حلها:

النسبة المئوية		التكرار		مجتمع الدراسة الاحتمالات	
%23.53	%58.83	08	20	الارتياح	نعم
%20.59		07		ارتفاع الروح المعنوية لديك	
%14.71		05		الاستقرار في العمل	
%8.82		03		لا	
%32.35		11		أحيانا	
%100		34		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 32.35% من المبحوثين أقروا بأنه أحيانا ما يكون هناك مساعدة من قبل الرئيس لحل مشاكل الموظفين في حين أن نسبة 58.83% من المبحوثين أجابوا بأن مساعدة الرئيس في حل مشاكلهم هو لرفع الروح المعنوية والارتياح والاستقرار في العمل لدى الموظفين، ونسبة قليلة منهم وصفوا أنهم لا يتلقون أي مساعدة من قبل الرئيس لحل أي مشاكل يتعرضون لها داخل المؤسسة وهذا كان بنسبة تقدر 8.82% من عدد المبحوثين وهذا راجع نوعا ما إلى مدى خبرة وجاهزية الموظفين قبل انخراطهم في العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (25): يوضح مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد في الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة:

النسبة المئوية		التكرار		مجتمع الدراسة الاحتمالات	
%94.12		32		نعم	
%5.88		02		لا	
%100		34		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم(25) ان نسبة 94.12% من المبحوثين أجابوا بأن الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة يعتمد على مدى مشاركتهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة أما نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ 5.88% لا يهتموا بمدى مشاركتهم في اتخاذ القرار لكي يشعروا بالانتماء والولاء للمؤسسة ، وبالتالي يمكن القول أن أي مؤسسة تكون لها الحرية في مشاركة موظفيها في اتخاذ القرار حيث أنها يمكن أن تعطي حرية محدودة في الاشتراك في اتخاذ القرارات التي قد تتطلب قرارات سريعة ودقيقة في بعض الأحيان فردية وقد تعطي كذلك حق المشاركة الجماعية في اتخاذ قرارات المؤسسة يعني ذلك حسب طبيعة نظام المؤسسة.

المحور الرابع: "يشجع أسلوب القيادة الفعالة على تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة"

الجدول رقم (26): يوضح أسلوب الاشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة على أساس الثقة يزيد من إتقان العمل:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة
		الاحتمالات
97.06%	33	نعم
2.94%	01	لا
100%	34	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 97.06% من مجتمع البحث يرون أن أسلوب الاشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة على أساس الثقة يزيد من إتقان العمل وهي نسبة عالية وبالتالي فإن أغلب الموظفين يذهبون إلى أن المعاملة الطيبة لهم من طرف القيادة الإدارية تجعلهم يحترمون موقعهم الوظيفي لا يزيدون من إتقانهم للعمل تليها نسبة 2.94% من المستجوبين الذين أجابوا بـ لا وهي نسبة منخفضة وهو ما يعني أن للقيادة دور كبير في خلق علاقة قوية مع العاملين.

ومن هنا نستنتج أن الطريقة المثلى التي تستطيع من خلالها القيادة الإدارية التعامل والتفاعل مع الآخرين دون محايمة وتمييز هي أسلوب الحوار والتفاهم، كما أن المعاملة الطيبة توفر الثقة والاطمئنان والمصدقية لدى العاملين كما تساعد العامل على التكيف مع البيئة الجديدة واكتساب ثقافة المؤسسة بسهولة والاندماج مع الآخرين وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حيثما ذهبت إلى أن القيادة

الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق التقارب والتفاعل مع العاملين.

الجدول رقم (27): يوضح مدى تطبيق مبدأ المساواة من طرف الرئيس في توزيع المهام:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
35.29%	12	القيام بعملك على أحسن وجه
29.41%	10	تحسين أدائك إلى الأحسن
11.77%	04	المحافظة على نفس الوتيرة في العمل
23.53%	08	الاستقرار والرضا الوظيفي
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 35.29% من المبحوثين يرون أن تطبيق مبدأ المساواة من طرف الرئيس في توزيع المهام يؤدي إلى القيام بالعمل على أحسن وجه لتحقيق الأهداف المشتركة تليها نسبة 29.41% من المبحوثين الذين يقررون أن تطبيق مبدأ المساواة من طرف الرئيس في توزيع المهام يؤدي إلى تحسين الأداء إلى الأحسن ، ونجد ما نسبة 23.53% من المبحوثين صرحوا أن تطبيق مبدأ المساواة من طرف الرئيس في توزيع المهام يؤدي إلى الاستقرار والرضا الوظيفي في العمل وهذا راجع إلى أحساس الفرد بالأمان والاحترام والثقة المتبادلة بينهم للقيام بمهامه بكل جد وإخلاص ، تليها نسبة ضعيفة من المبحوثين الذين صرحوا أن تطبيق مبدأ المساواة من طرف الرئيس في توزيع المهام يؤدي إلى المحافظة على نفس الوتيرة في العمل وذلك بنسبة 11.77% ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى دائماً إلى تشجيع وتدريب العمال على القيام بالعمل على أحسن وجه من أجل تحسين كفاءتهم وتشجيعهم على المثابرة في العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة بالإضافة إلى بروز العلاقات الطيبة وروح التكامل فيما بينهم أثناء تأدية المهام وهذا ما يؤدي إلى توضيح العمل وتسهيل الرئيس للعملية من خلال تطبيق مبدأ المساواة.

الجدول رقم (28): يوضح الاقتراح على الرئيس طرق جديدة في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
47.06%	16	نعم
17.65%	06	لا
35.29%	12	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلا الجدول رقم (28) أن نسبة 47.06% من المبحوثين أجابوا بأنهم يقترحون على رئيسهم طرق جديدة في العمل، وهذا يعني أن هذه الفئة من المبحوثين هم الموظفين الذين يمتلكون خبرة في المجال وينالون ثقة مرؤوسيههم، أما نسبة 35.29% من المبحوثين أوضحوا أنهم أحيانا يبدون باقتراحاتهم لمرؤوسيههم حول الطرق الجديدة في العمل وهذا يرجع لطبيعة الوظائف التي يشغلونها، في المقابل نجد نسبة 17.65% من المبحوثين أجابوا أنهم لا يقدمون اقتراحات لمرؤوسيههم حول الطرق الجديدة في العمل.

ومن هنا نستنتج أن هناك حرية في إبداء الآراء والاقتراحات لدى الموظفين لمرؤوسيههم حول الطرق الجديدة في العمل وهذا يرجع إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها أي موظف أي أنه لا يمكن للرئيس أن يسمع لرأي موظف يعمل كموظف ثانوي داخل المؤسسة ولا يسمع الاقتراح موظف يشغل وظيفة رئيسه ويمتلك خبرة في المجال فكل موظف يشغل وظيفته حسب التسلسل الهرمي للتنظيم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (29): يوضح السياسة المتبعة لخلق روح الابداع في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
55.88%	19	المشاركة في اتخاذ القرارات
14.72%	05	الترقية
17.65%	06	الزيادة في الأجر
11.75%	04	نظام حوافز جيد
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (29) بأن غالبية مفردات العينة والذين يمثلون نسبة 55.88% يتبعون سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لخلق روح الابداع في المؤسسة وهي نسبة معتبرة ، تليها نسبة 17.65% من المبحوثين الذين يتبعون الزيادة في الاجر فبواسطتها يحسنون من ظروفهم المادية والمعنوية أما نسبة 14.72% هم المبحوثين الذين يتبعون على سياسة الترقية مما يدفعهم لبذل جهود أكبر في العمل باعتبار أن الترقية هي مطلب العمال بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم كما تجعلهم في موضع تقدير واحترام من المحيط الذي يعيشون فيه داخل المؤسسة و خارجها ، تليها نسبة ضعيفة من المبحوثين الذين يتبعون سياسة نظام حوافز لخلق روح الابداع في المؤسسة وذلك بنسبة 11.75%.

نستنتج من هنا أن أغلبية الموظفين الإداريين يعتمدون على سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات والزيادة في الاجر وسياسة الترقية وهذا راجع إلى التفاني في العمل وتحسينه وتطويره وتفجير الطاقات والابداع بالإضافة إلى تحسين صورة المؤسسة أمام المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم (30): يوضح المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة يعزز روح الابداع والانتماء:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
97.06%	33	نعم
2.94%	01	لا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة 97.06% من المبحوثين أقرروا أن تعزيز روح الابداع والالتزام لديهم يولد عن طريق اشراكهم في تحديد أهداف المؤسسة وهي نسبة متقدمة وبالتالي فإن أغلب الموظفين أوضحوا أنه من الضروري مشاركة موظفي المؤسسة في أهدافها لكي يشعرون بالراحة والالتزام ويبدلون بذلك كل ما لديهم من الطاقة الإبداعية في عملهم والمشاركة فيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه نستنتج أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهم من يوظفوا باقي الموارد المتاحة للمؤسسة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع العامل إلى العمل والعطاء هذا ما يعزز روح الالتزام والابداع.

الجدول رقم (31): يوضح الإخلاص في العمل له علاقة بطرق التعامل مع المرؤوسين من قبل الرؤساء:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
94.12%	32	نعم
05.88%	02	لا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 94.12% من المبحوثين أقرروا بأن إخلاصهم في العمل له علاقة بطرق التعامل معهم من قبل الرؤساء وهذا ما يضيف الإيجابية في بيئة العمل من خلال تعزيز التفاهم الذي يكون ناتج عن التعامل الحسن وتوجيه الملاحظة باحترام من قبل الرؤساء للموظفين مع اكتفاء وظيفي للموظفين.

الجدول رقم (32): يوضح القيادة الفعالة التي تراعي العدل بين الأفراد تحفز على الانضباط والابداع والتفاني في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
91.18%	31	نعم
00%	00	لا
8.82%	03	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 91.18% من الموظفين الإداريين صرحوا بأن القيادة الفعالة التي تراعي العدل بين الافراد وتحفزك على الانضباط والابداع والتفاني في العمل ، وتليها نسبة 8.82% صرحوا أن القيادة الفعالة التي تراعي العدل بين الافراد تحفزك على الانضباط أحيانا، ومن البيانات الكمية نستنتج أن أغلبية الموظفين يرون أن تحفيز الافراد على الابداع والتفاني في العمل يأتي من القيادة الفعالة التي تراعي العدل بينهم يعني أن المؤسسة تهتم بالموظفين وبمتطلباتهم واحتياجاتهم كالأجر ، والاحترام والتقدير ، المعاملة الحسنة من قبل الرؤساء ، وذلك بدون تمييز بينهم وهذا ما يحفزهم على العمل .

الجدول رقم (33): يوضح القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تساهم في زيادة الانضباط في

العمل:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
85.29%	29	نعم
2.94%	01	لا
11.77%	04	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة 85.29% من المستجوبين يرون بأن القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تساهم في زيادة الانضباط في العمل وهذا راجع أن قوة شخصية القائد الذي يشجع على الابتكار في المؤسسة تجعل العامل مع جميع المواقف والظروف تجده منضبطاً ومتماشياً مع أهداف وقيم التنظيم تليها نسبة 11.77% أجابوا بأحيانا، وهي نسبة ضعيفة أجابوا بلا وتقدر نسبتها بـ 2.94%.

ومنه نستنتج أن قوة وشخصية القيادة الفعالة التي تساهم في زيادة الانضباط في العمل من خلال تشجيعها وانتهاجها التطوير والتميز لتحقيق مبدأ الابتكار وتطوير الكفاءات ليتجلى مبدأ التعاون بشكل أكبر على نحو أفضل في تحقيق نتائج أفضل.

الجدول رقم (34): يوضح القائد الذي يحترم القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة يرجع المثل الأعلى في الأداء الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
88.24%	30	نعم
00%	00	لا
11.76%	04	أحيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن نسبة 88.24% من مجتمع البحث يرون أن القائد الذي يحترم القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة تجعله مثلهم الأعلى في الأداء الوظيفي وهذا ما يبرز الدور الكبير للقيادة الفعالة، كما ذهبت نسبة 11.76% من المبحوثين إلى الإجابة بأحيانا ما يحترم القائد القيم الاجتماعية في التسيير.

ومنه نستنتج أن القائد الناجح أو الشخصية الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة ذات تسلسل متواصل وناجح، وتعزيز الروابط والعلاقات بينهم من خلال فرض شخصية قوية ومنتزعة ونزيهة وغير بيروقراطية متهونة ترسم الأهداف وتحاول تحقيقها من خلال خلق جو عائلي تعاوني يسوده الاحترام بين جميع أفراد التنظيم.

الجدول رقم (35): يوضح صفات القيادة الناجحة حسب المبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
35.29%	12	المشاركة في اتخاذ القرار
20.59%	07	القدرة على التعامل والتفاعل
8.83%	03	الحزم والمرونة
35.29%	12	العدالة والمساواة
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 35.29% من المبحوثين أقروا أن صفات القيادة الناجحة هي المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى كون الموارد البشرية لديهم آراء وأفكار تخدم المؤسسة مما يسمح لهم بالمشاورات والاجتماعات التي يكون فيها صناعة القرارات مع المسؤول ونجد نفس النسبة أي 35.29% من المبحوثين صرحوا أن صفات القيادة الناجحة في رأيهم هي العدالة والمساواة بين العمال وعدم التفرقة بينهم ، أما نسبة 20.59% من المبحوثين أقروا أن صفات القيادة الناجحة هي القدرة على التعامل والتفاعل من أجل الوصول إلى الأهداف ، تليها نسبة ضعيفة من المبحوثين الذين صرحوا أن صفات القيادة الناجحة في رأيهم هي الحزم والمرونة وذلك بنسبة 8.83% .

ومنه نستنتج أن القيادة الناجحة هي التي تؤثر في ممارسات الافراد حتى تسهم في نهاية الامر نحو رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية ومما لا شك فيه أن القيادة الذكية هي التي تقود ممارسات تسهم في نهاية الامر نحو تطوير ثقافة العاملين.

فالقيادة الذكية هي التي تعمل على تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الفكر الإداري الذي يخلق التميز والإبداع والثقافة الملائمة وهذا بتعدد الأفكار الجادة دون محاببات ولا بيروقراطية أو تمييز.

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية للعامل بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة الاحتمالات
94.12%	32	توجد علاقة
5.88%	02	لا توجد علاقة
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن نسبة 94.12% من المبحوثين يرون أن هناك علاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية للعامل بالمؤسسة وهي نسبة متقدمة وهذا راجع إلى أن الثقافة التنظيمية عن حصيللة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في التنظيم من خلال التقاء العاملين في القيم والمعتقدات المختلفة في المجتمع، تليها نسبة 5.88% وهي نسبة متراجعة أجابوا فيها أنه لا يوجد علاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية.

ومن هذا نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي ثقافة المجتمع العامة المحيطة بالمؤسسة ويؤكد على هذا الباحث جيبسون الذي ربط بين الثقافة العامة للمجتمع بشكل عام وبين المؤسسات وبين المنظمة وبين القواعد التي يصنعها العملاء والمنظمات والثقافة المختلفة لهم، وبالتالي بناء شخصية المنظمة ومناخها المحيط.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد أن قمنا بتتبع الدراسة بشقيها النظري والميداني، توصلنا إلى جملة من النتائج مفادها:

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

" تساهم القيادة الرسمية في تحقيق التواصل الدائم مع العمال "

جاءت النتائج التي تم جمعها حول الفرضية الأولى كالآتي:

أن نسبة 50% من الجدول رقم (06) صرحوا أن نوع الاتصال القائم بينهم وبين المدير داخل المؤسسة عبارة عن تعليمات، ونسبة 73.53% من الجدول رقم (07) من المبحوثين أكدوا أن طبيعة الاتصالات الموجودة بينهم وبين الرؤساء تكون رسمية، أما نسبة 91.18% من الجدول رقم (08) أقرروا أن نوع الاتصال الذي يخلق جواً مناسباً للعمل هو الاتصال المنتظم ومن الجدول رقم (09) نجد ما نسبته 85.29% يؤكدون أن القيادة الإدارية الرسمية ذات المعاملة الطيبة تحفز العمال على الاتصال بأنواعه

داخل المؤسسة، وأكدت ما نسبته 76.47% من الجدول رقم (11) أنه ليست هناك صعوبة في الاتصال بالرئيس، فيما نجد ما نسبته 91.18% من الجدول رقم (12) أقرروا أن القيادة التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم على الاتصال فيما بينهم، كما أن ما نسبته 58.82% من الجدول رقم (14) من المبحوثين صرحوا بأن الانتقادات التي تصلهم من الرئيس لها علاقة بالعمل، ونرى من الجدول رقم (15) أن نسبة 79.41% من المبحوثين أكدوا أن القيادة الإدارية التي تؤمن بأهمية التكوين والتدريب تشجع العمال على الاتصال داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من هذه النتائج التي تم التوصل إليها، نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت إلى حد كبير، من حيث أن القيادة الرسمية تساهم في تحقيق التواصل الدائم مع العمال، حيث تعتبر القيادة واحدة من أهم الوظائف الإدارية لمساعدة المؤسسات في انجاز أعمالها وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتوفير جو من الثقة وكسب رضا العمال وتعزيز الروح المعنوية لديهم، كما لنوع الاتصال دور في انجاز المهام الموكلة للعمال، ونظراً لطبيعة العلاقة القائمة على الود والاحترام والتعاون المتبادل بين العمال تسود ثقافة تنظيمية واحدة تساهم في تطوير قدراتهم وتطوير المؤسسة وسعي الجميع إلى تحسين الأداء وتحقيق الهدف المشترك وهو التواصل الدائم والمنتظم مع العمال وتجاوز الصعوبات من خلال مساهمة القيادة الرسمية في ذلك، وهذا ما جاء في النظرية التفاعلية من خلال قدرات القائد وتأثيره الإيجابي و القدرة على الاتصال وتوضيح ما يريده القائد من المرؤوسين.

2-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

" تسعى القيادة التشاركية في خلق روح المبادرة لدى العاملين"

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية وتحليلنا للمؤشرات التي تناولناها في المحور الثالث من الاستمارة توصلنا إلى النتائج التالية:

أن نسبة 47.06% من الجدول رقم (16) من المبحوثين صرحوا أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات بين القائد الإداري والمرؤوسين داخل المؤسسة، ونسبة 61.76% من الجدول رقم (18) أقرروا أن المشرف يفضل العمل الجماعي التشاركي داخل المؤسسة، ومن الجدول رقم (19) نجد ما نسبته 70.59% أكدوا أن الطريقة التي تنسق فيها جميع المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة تكون بطريقة مدروسة، أما نسبة 50% من الجدول رقم (20) صرحوا أن المدير الذي يناقش مرؤوسيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم هو مدير يقدر روح المبادرة، كما أن ما نسبة 94.12% من الجدول رقم (22) من المبحوثين أكدوا أن المشاركة تساهم في اتخاذ القرارات وزيادة الإحساس بالانتماء

والولاء للمؤسسة.

من خلال هذه النتائج التي تم التوصل إليها نستنتج أن الفرضية الثانية محققة إلى حد ما، فالعمل الجماعي يشعر العامل بالانتماء إلى التنظيم ويسهل عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار، والعمل بأريحية ودافعية تؤدي بالعامل إلى زيادة أدائه واقتراح أفكار جديدة وخلق روح المبادرة لديهم، فالقائد يمنح الحرية لمروسيه في تأدية عملهم إضافة إلى تشجيعه المتواصل لهم لأجل تقديم الأفضل وكل ما من شأنه تطوير العمل.

3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

"يشجع أسلوب القيادة الفعالة على تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة "

من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الثالثة والمتعلقة بأسلوب القيادة الفعالة على تنمية روح الإبداع لدى العاملين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن نسبة 97.06% من الجدول رقم (23) أكدوا أن أسلوب الاشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة على أساس الثقة يزيد من اتقان العمل.

ونسبة 55.88% من الجدول رقم (26) صرحوا أن السياسة المتبعة لخلق روح الإبداع في المؤسسة هي المشاركة في اتخاذ القرارات ، ومن الجدول رقم (27) نجد ما نسبته 97.06% من المبحوثين أكدوا أن المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة يعزز من روح الإبداع والانتماء لدى العمال ، أما ما نسبته 94.12% من الجدول رقم (28) أقرروا ان الإخلاص في العمل له علاقة بطرق التعامل مع المرؤوسين من قبل الرؤساء ، كما أكدت ما نسبته 91.18% من الجدول رقم (29) أن القيادة الفعالة التي تراعي العدل بين الافراد تحفو العمال على الانضباط والابداع والتفاني في العمل ، فيما نجد ما نسبته 85.29% من الجدول رقم (30) من المبحوثين صرحوا أن القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تساهم في زيادة انضباط العمال في العمل، ونرى من الجدول رقم (31) أن نسبة 88.24% أقرروا أن القائد الذي يحترم القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة تجعله المثل الأعلى للعمال في أدائهم الوظيفي ومن الجدول رقم (33) نسبة 94.12% من المبحوثين أكدوا أنها توجد علاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية للعامل بالمؤسسة.

بناء على نتائج أسئلة المحور الرابع المتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة تثبت لنا أن الفرضية محققة إلى حد بعيد، فالقيادة الفعالة هي بمثابة الجسر الذي من خلاله يستطيع أن يخلق وينمي ثقافة قوية لدى العاملين، فتعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم فالقيادة الناجحة هي التي تحفز على الابتكار والإبداع وزرع المنافسة بينهم.

والقيادة المرنة تشجع الإبداع الإداري من خلال تشجيع المبادرة لدى العاملين.

ثالثاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال النتائج المتوصل إليها توصلنا إلى:

أن للقيادة الإدارية في المؤسسة دور في تنمية الثقافة التنظيمية ففي إحدى الدعائم الأساسية التي تعمل على مساعدة المؤسسة على انجاز أعمالها وتحقيق الأهداف المسطرة كما تعد أحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث طبيعة المعاملة وتشارك العمال في اتخاذ القرارات وتحفيزهم وتجديد قدراتهم وتعزيز الثقة من خلال فتح نطاق التطوير وتقديم الأفكار والاقتراحات وكذا الاهتمام بالحياة الاجتماعية والنفسية للعاملين ومساعدتهم على حل مشاكلهم كما أن استشارة العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالاستقرار والانتماء للمؤسسة وهذا ما يشجعهم على العمل من أجل التفوق وخلق روح المبادرة لديهم وتحقيق التعاون في العمل والسعي للرفع من مستوى الأداء.

كما أن المؤسسة محل الدراسة تسود فيها ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل وهذا الأمر يدل على تماسك الأفراد داخل المؤسسة وهذا بدوره له علاقة بالقيادة الفعالة والناجحة للقائد الإداري ومن خلال الاتصال الفعال يتحقق الأداء الجيد باعتبار الاتصال مهم في المؤسسة والقائد الذي يتمتع بالمرونة هو الذي يتعامل مع كل عامل حسب موقفه وظروفه فيعطي للعامل الإحساس بتحقيق ذاته وقيمة عمله المنجز الذي يعطي في الأخير تحقيق أهداف كلاهما ويعود على المؤسسة بالنفع.

في حين أن ترك مساحة كافية من أجل الإبداع والتطوير والابتكار لطرق وأساليب عمل جديدة تنمي شعور العمال بأنهم جزء رئيسي من المؤسسة وينتج عن ذلك الشعور بالارتياح وبذل جهد أكثر أثناء العمل فعند وجود ثقة متبادلة بين العمال وبين القائد والعلاقات الطيبة تبعث فيهم نوعاً من الراحة وارتفاع الروح المعنوية وزيادة ولائهم وحبهم لعملهم وبالتالي استقرارهم في العمل.

فالقيادة في المؤسسة تسعى دوماً إلى إقناع المرؤوسين بتحسين أدائهم عن طريق التدريب التكويني والتحسين والتوعية وكذا توفير ظروف عمل مناسبة من أجل كسب رضاهم على طريقة التسيير وجعلهم

يشعرون أنهم أولى اهتماما تهم وأنهم العنصر الفعال في المؤسسة مما يزيد من فعالية الثقافة التنظيمية فكل فرد في المؤسسة حامل لقيم وثقافة تختلف عن القيم التي يحملها عضو آخر ولها تأثير كبير على ثقافة المؤسسة وعلاقات العمل السائدة داخلها، فالثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصمتها على المؤسسة والأفراد وتعطيها سمات تميزها عن غيرها.

وعليه مما سبق يمكن القول أن الفرضية العامة لموضوع البحث محققة إلى حد كبير.

رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال تعرضنا في الفصل الأول إلى طرح الإشكالية البحثية بناء على مراجعتنا لمختلف التصورات والآراء الفكرية التي عالجت موضوع القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وسعينا إلى التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات السابقة، من هذا المنطلق سوف نحاول مناقشة نتائج دراستنا في ضوء الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

- إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا تقترب من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة

* حيث توصلت دراسة " نور الين بوراس" سنة 2014/2013 تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة" والتي جاءت مشابهة لدراسنا الحالية وكانت نتائجها كالتالي:

* تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم داخل التنظيم، كما اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في تعزيزهم لنظام الاتصال كونه عامل مهم في تقوية العلاقات بين الموارد البشرية وبين القادة وتنمية الثقافة التنظيمية لهم بالإضافة إلى تكوين جو مناسب للعمل من خلال التفاعل الذي يوفر الثقة والاطمئنان والمصادقية، وهذا بدوره يتفق مع نتائج الفرضية الأولى للدراسة الراهنة.

* وبخصوص الدراسة الثانية التي كانت لها علاقة مباشرة بدراسنا الراهنة وهي دراسة "جغلولي يوسف" والتي كان عنوانها "دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية" سنة 2006 ومن نتائجه: تعزيز سلوك روح الفريق وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع كما ان نظام الحوافز مهم لبناء العمل وهذا ما ينسجم مع نتائج دراستنا.

خامسا: نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية المعتمدة:

اتضح لنا من خلال النظريات المعتمدة أن دراستنا تنسجم أكثر بخصوص متغير القيادة الإدارية مع نظرية القيادة التحويلية التي ترى أن القائد هو الذي يمتلك رؤية واضحة لمستقبل المنظمة، ويحدد الأهداف التنظيمية بشكل واضح، وغالبا ما يكون له خطط بديلة توقعا لحدوث الأزمات بناء على معطيات الحاضر وما يتوقعه فيما بعد، وبالتالي يكون تخطيطه استراتيجي بعيد المدى مع مراعاة الموارد المادية والبشرية المتاحة. حيث يسعى لاستغلالها أحسن استغلال دون استنزافها أو اجهادها على حساب طاقة العمال وراحتهم، فهذا ينعكس سلبا على الرضى الوظيفي، والاهتمام بهم يكون من خلال تشجيعهم على المشاركة في تقديم آراءهم وطرقهم في بلوغ الأهداف المسطرة، وعادة يتمتع القائد هنا باحترام المرؤوسين ويحبون تقليده كما أنه يتصف بأنه ديمقراطي، وهذا ما لمسناه من خلال نتائج الدراسة الميدانية مع المبحوثين.

أما بخصوص متغير الثقافة التنظيمية فإننا نعتقد أن نظرية التفاعل عند كل من " جيس وايفانسيو " هي الأنسب في تفسير دراستنا حول القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية حيث أن نشوء الثقافة التنظيمية ناتجة من التفاعل بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية حيث تسهم العملية الإدارية في تطوير الثقافة ونقلها عبر ما تضمنه من قيم ومعتقدات وافتراسات تترجم باليات رمزية كالتخطيط والتنظيم والقيادة، إذ يسهم المدراء في تهيئة العاملين بتبني وقبول المعتقدات والقيم المهمة عبر الإجراءات والقواعد التي تكون الثقافة.

إن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أنها تعتبر الثقافة التنظيمية ناتجة عن طريق تداخل وتفاعل كل من الوظائف والخصائص الإدارية، فتشكل الثقافة التنظيمية عن طريق تطبيق الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة وتحويل تلك الافتراضات غير المرئية إلى سلوكيات تؤدي بدورها الي تحقيق الفاعلية والكفاءة. وهذا ما بدى لنا من خلال أجوبة المرؤوسين الذين أكدوا على التفاعل والانسجام مع القيادة مما يعزز لديهم الولاء والإخلاص للمنظمة.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة الفرضيات الجزئية في ضوء المعطيات ثم في ضوء النتائج العامة للدراسة وبعدها في ضوء الدراسات السابقة التي تقاربت نتائجها مع الدراسة الحالية ثم نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية المعتمدة، وتوصلنا إلى صدق الفرضية العامة التي تبين دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية وذلك من خلال صدق الفرضيات الجزئية.

خاتمة

خاتمة

لقد حاولت الدراسة ان تقدم من خلال بابيها النظري والميداني دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية باعتبار القيادة الإدارية تشغل حيزا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين ، فهي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات ، فبالقيادة تستطيع المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها أولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه ، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل إنجاز الأهداف والسمو بالمؤسسة ونجاحها ، ونجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والاليات والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات ، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في الثقافة التنظيمية حيث تعمل القيادة الإدارية في المؤسسة على تطويرها وتنميتها وهذا لا يأتي إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها ، فالثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصمتها على المؤسسة والافراد وتعطيها سمات تميزها عن غيرها من المؤسسات وتعمل على تشكيل هوية موحدة لأفرادها تبرز من خلال علاقاتهم ومعتقداتهم وقيمهم والرموز التي يتعاملون بها.

من هذا المنطق تعرضنا في فصول دراستنا إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ، ذلك من خلال الجانب النظري اذ تعرفنا على القيادة ومراحل النظرية المفسرة لها والثقافة التنظيمية كذلك وهذا لتوضيح العلاقة بينهما ، الأمر الذي ساهم في تحقيق أهدافنا المسطرة والشروع في الجانب الميداني من توظيف مجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية ، وهذا بغية التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جزأناها إلى فرضيات فرعية وكان ذلك بالاعتماد على استمارة البحث، حيث قمنا بتحليلها ومناقشتها ومقارنة النتائج بالفرضيات ، ثم عرض النتائج التي توصلنا إلى الإجابة عن أسئلتنا والاستفسار عن فرضيتنا ، على هذا الأساس يمكننا القول أن القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية لاتعد أمرا صعبا أو مستحيلا ، بل لا يتطلب ذلك سوى تضافر مجموعة من الجهود بين المؤسسة والقادة والموارد البشرية وخلق تقارب بينهم ، إضافة إلى وجود مستوى عالي من الوعي والفهم وتوفير مناخ مساعد على العمل.

قائمة

المرجع

1) الكتب

- 1- أحمد عريقات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار ثراء، الأردن، 2013
- 2- أحمد قواية: فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 3- أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 4- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008
- 5- أسامة خيرى: القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2013
- 6- إبراهيم عرباجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 7- إبراهيم العوجي: الإبداع فى مجال الإدارة المحلية العربية، المنطقة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1989.
- 8- إبراهيم لطفى طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 9- بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10- بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 11- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 12- بلال خلف السكارنة: الابداع الإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 13- بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: محاضرات فى المنهج والبحث العلمى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 14- بيتر جورج ونورث هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف: القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق، ط4، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2006.
- 15- جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 16- جمال الدين الياس: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

- 17- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد، عمان.
- 18- حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 19- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 20- حسين رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 21- حكمت أحمد الراوي: نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة-نظري مع حالات دراسة، دار الثقافة للنشر، عمان، 1999.
- 22- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، 2008.
- 23- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24- خليل محمد حسن العجمي، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 25- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء، عمان، 2007.
- 26- راتب سلامة السعود: القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 27- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر.
- 28- رشيد واضح: المؤسسة النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 29- زاهد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 30- زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، ط1، دار دجلة، الأردن، 2007.
- 31- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 32- سامي الفياض الفراوي: ثقافة منظمة الأعمال، الغدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009.

- 33-سامية الساعاتي: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996.
- 34-سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، دس
- 35-سليمان شحاتة سليمان محمد: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2005.
- 36-السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، مصر، 2016.
- 37-صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، الجزائر، 2003.
- 38-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 39-صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 40-صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.
- 41-ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 42-عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 43-عامر إبراهيم قندلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 44-عبد الباسط محمدا الحسن: أصول البحث الاجتماعي، ط3، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998.
- 45-عبد الرحمان السيار: القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
- 46-عبد الرحمان محمد عيسوي: نظريات الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 47-عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010
- 48-عبد الله عبد الرزاق جلبي: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.

- 49- عبد الله عبد الغاني طجم: السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، ط4، دار حافظ السعودية، 2003.
- 50- عساق عبد المعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، الأردن، 1999.
- 51- عبد الوهاب إبراهيم: أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985.
- 52- علاء الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 53- علاء محمد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 54- علي احمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 55- علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1979.
- 56- علي عباس: اساسيات تعلم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان 2004.
- 57- علي غربي: ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 58- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د س.
- 59- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 60- فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2008.
- 61- فريد النجار: تغيير القيادة التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في ق 20، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 62- قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط6، دار وائل، عمان، 2012.
- 63- قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الاعمال، ط6، دار وائل، عمان، 2012.

- 64-كاظم خضير واخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 65-ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان
- 66-محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 67-محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 68-محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل، عمان، 2005.
- 69-محمد شفيق: الانسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 70-محمد عبد المقصود: القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع، عمان، 2011.
- 71-محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة المبيضين: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 72-محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري مدخل علم النفس الاجتماعي للإدارة التربوية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007.
- 73-محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، 1989.
- 74-محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2006.
- 75-محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.
- 76-مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006.

77-معن محمود عياصرة، مروان محمد بنى أحمد: القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

78-موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.

79-موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف والممارسة، ط2، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات، لبنان، 2011.

80-محمد قاسم القريوتي، وعلي خضير مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، دس.

81-موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان، 2002.

82-نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، 1983.

83-نجلاء محمد الصالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية – الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2012.

84-نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2007.

85-يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، دار هومة، الجزائر، 2004.

(2) القواميس والمعاجم

86-أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1988.

88-بوزرت بوبكر وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف، القاهرة.

89-زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

90-صالح مصلح أحمد: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دب، 1999.

91-محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995.

92-محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، 1975.

3) الرسائل والمذكرات

93-إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، رسالة ماجستير، غزة، 2011.

94-بشير محمد زايد العتيبي: علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، دراسة حالة مسحية على ضباط القوات الخاصة، رسالة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

95-زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: عبد الحفيظ مقدم، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

96-غادة عبد الرحمان العنقري: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، 2001.

97-فضيلة سيساوي: محاضرات في القيادة والاتصال المؤسسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2020/2019.

98-قاسم شاهين وبرسيم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009.

99-محمد بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، لنيل شهادة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2009-2008

100-نايف بن سلمان الفالح: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.

(4) المجالات العلمية

101-دريس أو هلال: إضاعات التنظيم، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2016

102-النمور سعود محمد: الابداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، العدد 118، 117

103-صلاح الدين الهيثي: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد 1، العدد 1، 2005.

104-بوفارس عبد الرحمان، غياث بوفلجة: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية، مجلة الحقيقة، الجزائر، العدد 38، 2016.

(5) الكتب الأجنبية

105- Alex Muechielli: communication interne management de crise, les éditions d'organisation, paris, 1993.

106-stephen robbitins et autre: management essentiel des consept pratiques graphicens, Espagne, tend, 2011.

قائمة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة مذكرة بعنوان

دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة
دراسة ميدانية في جامعة جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

غراز الطاهر

إعداد الطالبتين :

- لهولو مريم

- حمدي زينب

هذه الاستمارة تتضمن عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

ونرجو منكم التعاون معنا في هذا البحث وملء هذه الاستمارة بالإجابة على الأسئلة المطروحة

ونحيطكم علماً أن الإجابات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الإجابة الملائمة

شكراً على تعاونكم وحسن تفهمكم

السنة الجامعية : 2021/2020

المحور الأول: البيات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 25 إلى أقل من 30 سنة
من 30 إلى أقل من 35 سنة
من 35 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 45 سنة
من 45 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية:
أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي:
ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 5- الاقدمية في العمل:
أقل من 05 سنوات
من 05 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة
من 15 فما فوق

المحور الثاني: تساهم القيادة الرسمية في تحقيق التواصل الدائم مع العمال

- 6- ما نوع الاتصال بينك وبين المدير داخل المؤسسة؟
أوامر تعليمات حوار أخرى
- 7- ما هي طبيعة الاتصالات الموجودة بينك وبين القائد الإداري؟
رسمية غير رسمية
- 8- في رأيكم ما هو نوع الاتصال الذي يخلق جوا مناسباً للعمل؟
اتصال عشوائي اتصال منتظم

9- القيادة الإدارية الرسمية ذات المعاملة الطيبة تحفزك علي الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة:

نعم لا أحيانا

10- شخصية القائد في المؤسسة لها دور في نجاح عملية الاتصال:

نعم لا أحيانا

11- هل توجد صعوبة في الاتصال برئيسك؟

نعم لا أحيانا

12- القيادة التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم علي الاتصال فيما بينهم:

نعم لا أحيانا

13- قربك من مراكز القيادة يؤثر علي عملية الاتصال التي تقوم بها في المؤسسة في المؤسسة:

نعم لا أحيانا

14- ماهي الانتقادات التي تصلك من الرئيس:

انتقادات لها علاقة بالعمل

انتقادات لها علاقة بسلوكيات داخل المؤسسة

انتقادات أخرى

15- القيادة الإدارية التي تؤمن بأهمية التكوين و التدريب تشجعك علي الاتصال داخل المؤسسة:

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: تسعى القيادة التشاركية في خلق روح المبادرة لدى العاملين

16- هل يشركك القائد الإداري في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

17- كيف يشركك رئيسك في قراراته داخل المؤسسة؟

عن طريق الآراء

عن طريق مبادرة تقوم بها

عن طريق المشاركة في إيجاد حل لمشكلة ما

18- هل يفضل مشرفك العمل الجماعي التشاركي داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

19- ما رأيك في الطريقة التي تنسق فيها جميع المصالح الموجودة علي مستوى المؤسسة؟

طريقة مدروسة

طريقة عشوائية

طريقة سيئة

20- ما رأيك في المدير الذي يناقش مرؤوسيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم؟

مدير يشجع الأفكار

مدير يقدر روح المبادرة

مدير ليس له خبرة

..... أخرى تذكر

21- إذا واجهتك صعوبات و مشاكل في عملك هل يساعدك رئيسك في حلها؟

نعم لا أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم ما هو شعورك؟.....

الارتياح

ارتفاع الروح المعنوية لديك

الاستقرار في العمل

22- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الإحساس بالانتماء و الولاء للمؤسسة؟

نعم لا

المحور الرابع: يشجع أسلوب القيادة الفعالة علي تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة

23- هل تعتقد أن أسلوب الإشراف المبني علي الحوار و التفاهم و المعاملة علي أساس الثقة يزيد من إتقان العمل؟

نعم لا

24- إلى ماذا يؤدي تطبيق مبدأ المساواة من طرف رئيسك في توزيع المهام؟

القيام بعملك علي أحسن وجه

تحسين أدائك إلي الأحسن

المحافظة علي نفس الوتيرة في العمل

الاستقرار و الرضا الوظيفي

25- هل تقترح علي رئيسك طرق جديدة في العمل؟

أحيانا

لا

نعم

26- ماهي السياسة المتبعة لخلق روح الإبداع في المؤسسة؟

المشاركة في اتخاذ القرارات

الترقية

الزيادة في الأجر

نظام حوافز جيد

27- عند مشاركتك في تحديد أهداف المؤسسة هل يعزز لك روح الإبداع و الانتماء؟

لا

نعم

28- هل الإخلاص في العمل له علاقة بطرق التعامل معك من قبل الرؤساء؟

لا

نعم

29- القيادة الفعالة التي تراعي العدل بين الأفراد تحفزك علي الانضباط و الإبداع والتفاني في العمل:

أحيانا

لا

نعم

30- القيادة التي تشجع علي الابتكار في المؤسسة تساهم في زيادة انضباطك في العمل:

أحيانا

لا

نعم

31- القائد الذي يحترم القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة تجعله مثلك الأعلى في أدائك الوظيفي:

أحيانا

لا

نعم

32- ماهي صفات القيادة الناجحة في رأيك؟

المشاركة في اتخاذ القرار

القدرة على التعامل والتفاعل

الحزم والمرونة

العدالة والمساواة

33- هل تعتقد أن هناك علاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية للعامل بالمؤسسة؟

توجد علاقة

لا توجد علاقة

دليل المقابلة

- 1- هل لديك مبدأ عام تسيير عليه في العمل؟
- 2- حدثنا بإيجاز عن أهم القيم السائدة والبارزة في المؤسسة.
- 3- كيف تساهم مؤسستكم في الرفع من الروح المعنوية لعمالها؟
- 4- ماهي الأسباب التي تدفعك لزيادة درجة انتمائك للمؤسسة؟
- 5- مانوع الاتصال السائد في المؤسسة؟
- 6- هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟
- 7- هل تأخذ إبداعات ومبادرات العمال بعين الاعتبار من طرف المشرف؟
- 8- هل تعتمد المؤسسة علي نظام حوافز فعال اتجاه المرؤوسين؟
- 9- هل لديك استعداد لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟
- 10- في رأيك هل التزام العاملين في المؤسسة يرجع إلي تطبيق نمط قيادي فعال وتشاركي؟
- 11- هل تسعى مؤسستكم إلي الحفاظ علي سمعة جيدة لدى عمالها وزبائنهم؟

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة

بالطلبة

مصلحة الإحصائيات و الإعلام والتوجيه

بطاقة تعريفية لجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

نبذة تاريخية عن جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل:

بدأ التعليم العالي في ولاية جيجل سنة 1986 ضمن ملحقة لجامعة قسنطينة بناء على القرار رقم 72 المؤرخ في 21 مارس 1986 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وخلال الموسم الجامعي 1988/1989 تم إنشاء المدرسة العليا للعلوم الأساسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 22 مارس 1988، وتزامن ذلك مع تسخير مركز التكوين الإداري بجيجل لصالح المدرسة العليا للأساتذة حيث تم فتح فروع الليسانس في الفيزياء، الكيمياء والرياضيات، وأمام العدد المتزايد من الطلبة المتوافدين على المدرسة العليا تم ضم معهد التقنيين السامين في الأشغال العمومية إلى المدرسة العليا وكان ذلك في سنة 1993.

وعلى إثر فتح شعب وفروع جديدة، بالإضافة إلى توسع الدوائر البيداغوجية واستلام مرافق جديدة وكذلك اقتناء تجهيزات علمية، تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ في 27 جويلية 1998 مكون من أربعة معاهد:

✓ معهد العلوم الدقيقة

✓ معهد التكنولوجيا

✓ معهد علوم الطبيعة

✓ معهد الإعلام الآلي

وعليه فإن النشاط البيداغوجي لم يقتصر على التكوين في مرحلة التدرج بل تعدى ذلك وأصبح يشمل مرحلة ما بعد التدرج، إضافة إلى نشاطات عديدة في مختلف مجالات البحث العلمي، حيث أصبح هذا الجانب من أكبر اهتمامات المركز الجامعي بجيجل، وبموجب

المرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 22 جويلية 2003، تم ترقية المركز إلى جامعة مكونة من أربعة كليات:

✓ كلية العلوم

✓ كلية الهندسة

✓ كلية الحقوق

✓ كلية علوم التسيير

ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة المسجلين خاصة بكلية الحقوق وبالأخص قسمي اللغة والأدب العربي والعلوم القانونية والإدارية، والعراقيل التي واجهت عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية في تسيير هذه الكلية فقد تقرر إنشاء كليتين جديدتين، وذلك بفصل شعب الحقوق والعلوم السياسية عن شعب اللغات والعلوم الاجتماعية.

فطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 المعدل والمتمم للمرسوم السالف الذكر والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، تم تغيير عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل واختصاصها كما يلي:

✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية

✓ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

✓ كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

ومع توسيع دائرة ميادين التكوين والتخصصات التي تفرضها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة والخاصة بالنظام ل.م.د الذي تم تطبيقه في الدخول الجامعي 2006/2005 وتعميمه في 2011/2010، حيث يدعو هذا الأخير للتفكير بصفة معمقة في رهانات التكوين في الميادين العلمية التي تتطلب إتباع أساليب احترافية من شأنها أن تنعكس إيجابا على التكوين البيداغوجي والبحث.

إن هذا التوسع يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق التوافق والانسجام بين ميادين التكوين، وذلك من أجل وضع مسار تكويني هادف وفعال للطلبة من جهة وتسهيل عمل الهيئات البيداغوجية والإدارية بالجامعة لتوحيد النظرة الاستشرافية لإيجاد الحلول المناسبة والضرورية فيما يتعلق بتنمية الجامعة.

وبالفعل استفادت جامعة محمد الصديق بن يحي من تنفيذ مشروع إعادة تنظيم الكليات وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 يوليو 2003

والمتمضمن إنشاء جامعة محمد الصديق بن يحيى، إذ تم تغيير عدد الكليات المكونة لها واختصاصها كما يلي:

- ✓ كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الأقسام المكونة لكليات جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

➤ **كلية العلوم الدقيقة و الإعلام الآلي**

القرار رقم 213 المؤرخ في 24 مارس 2013.

- ✓ قسم التعليم الأساسي للرياضيات والإعلام الآلي
- ✓ قسم الرياضيات
- ✓ قسم الإعلام الآلي
- ✓ قسم التعليم الأساسي لعلوم المادة
- ✓ قسم الفيزياء
- ✓ قسم الكيمياء

➤ **كلية علوم الطبيعة والحياة**

القرار رقم 214 المؤرخ في 24 مارس 2013.

- ✓ قسم التعليم الأساسي لعلوم الطبيعة والحياة
- ✓ قسم الميكرو بيولوجيا التطبيقية وعلوم التغذية
- ✓ قسم علوم المحيط وعلوم الفلاحة
- ✓ قسم البيولوجيا الجزئية والخلوية
- ✓ قسم علوم الأرض والكون

➤ كلية العلوم والتكنولوجيا

القرار رقم 217 مؤرخ في 24 مارس 2013 يعدل ويتمم القرار رقم 345 المؤرخ في 21 ديسمبر 2009.

- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم والتكنولوجيا
- ✓ قسم الإلكترونيك
- ✓ قسم الهندسة المدنية والري
- ✓ قسم هندسة الطرائق
- ✓ قسم الهندسة الميكانيكية
- ✓ قسم الآليات
- ✓ قسم الهندسة المعمارية
- ✓ قسم الالكتروتقني

➤ كلية الحقوق والعلوم السياسية

القرار رقم 256 المؤرخ في 05 أكتوبر 2009.

- ✓ قسم الحقوق
 - ✓ قسم العلوم السياسية
- ## ➤ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القرار رقم 206 مؤرخ في 05 أبريل 2016 يتم القرار 346 المؤرخ في 21 ديسمبر 2009.

- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
 - ✓ قسم العلوم الاقتصادية
 - ✓ قسم العلوم التجارية
 - ✓ قسم علوم التسيير
 - ✓ قسم العلوم المالية والمحاسبة
- ## ➤ كلية الآداب واللغات

القرار رقم 216 المؤرخ في 24 مارس 2013.

- ✓ قسم اللغة والأدب العربي
- ✓ قسم الآداب واللغة الفرنسية

✓ قسم الآداب واللغة الانجليزية

➤ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433، الموافق لـ 08 أكتوبر سنة 2012، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى سنة 1424، الموافق لـ 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل. وبناء على القرار الوزاري رقم 215 المؤرخ في 12 جمادى الأولى 1434 الموافق لـ 24 مارس 2013 والمتمم بالقرار رقم 919 مؤرخ في 26 نوفمبر 2013.

✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية

✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية

✓ قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

✓ قسم الإعلام والاتصال

✓ قسم علم الاجتماع

✓ قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433هـ الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل.

بناء على القرار الوزاري رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتمم للقرار 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 تتضمن الكلية الأقسام التالية:

- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية
- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية
- ✓ قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا
- ✓ قسم الإعلام والاتصال
- ✓ قسم علم الاجتماع
- ✓ قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

عروض التكوين بالكلية

توفر مختلف أقسام الكلية تكوينات مختلفة للحصول على شهادتي الليسانس والماستر في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، وميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

أولا/ ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية:

➤ فرع العلوم الاجتماعية: حيث يتلقى الطالب تكوينا أساسيا في السنة الأولى يؤهله للاختيار في السنة الثانية بين شعبيتين:

1/شعبة علم الاجتماع: يتلقى الطالب في السنة الثانية والثالثة تكوينا متخصصا في مختلف مواد علم الاجتماع. أما بالنسبة لطور الماستر فيتوفر بالكلية حاليا ثلاثة تخصصات في شعبة علم الاجتماع وهي:

1/ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

2/ماستر علم اجتماع التربية

3/ماستر علم اجتماع الاتصال

2/شعبة علوم التربية:حيث يتلقى الطالب في السنة الثانية تكوينا مختصا في مختلف مواد علوم التربية وبعد الانتقال إلى السنة الثالثة يسجل الطالب في تخصص علم النفس التربوي. أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد بالكلية تكوين في علم النفس التربوي وآخر في الإرشاد والتوجيه.

➤ فرع العلوم الإنسانية:حيث يتلقى الطالب تكوينا أساسيا في السنة الأولى يؤهله لدراسة مختلف الشعب المرتبطة بالعلوم الإنسانية كعلوم الإعلام و الاتصال وعلم المكتبات والتوثيق وعلم الآثار والتاريخ والفلسفة.....يتوفر حاليا بالكلية تكوين واحد في علوم الإعلام والاتصال ابتداء من السنة الثانية وتخصص الإعلام في السنة الثالثة. أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد في الكلية تكوين في الصحافة المطبوعة و الإلكترونية وآخر في السمعي البصري.

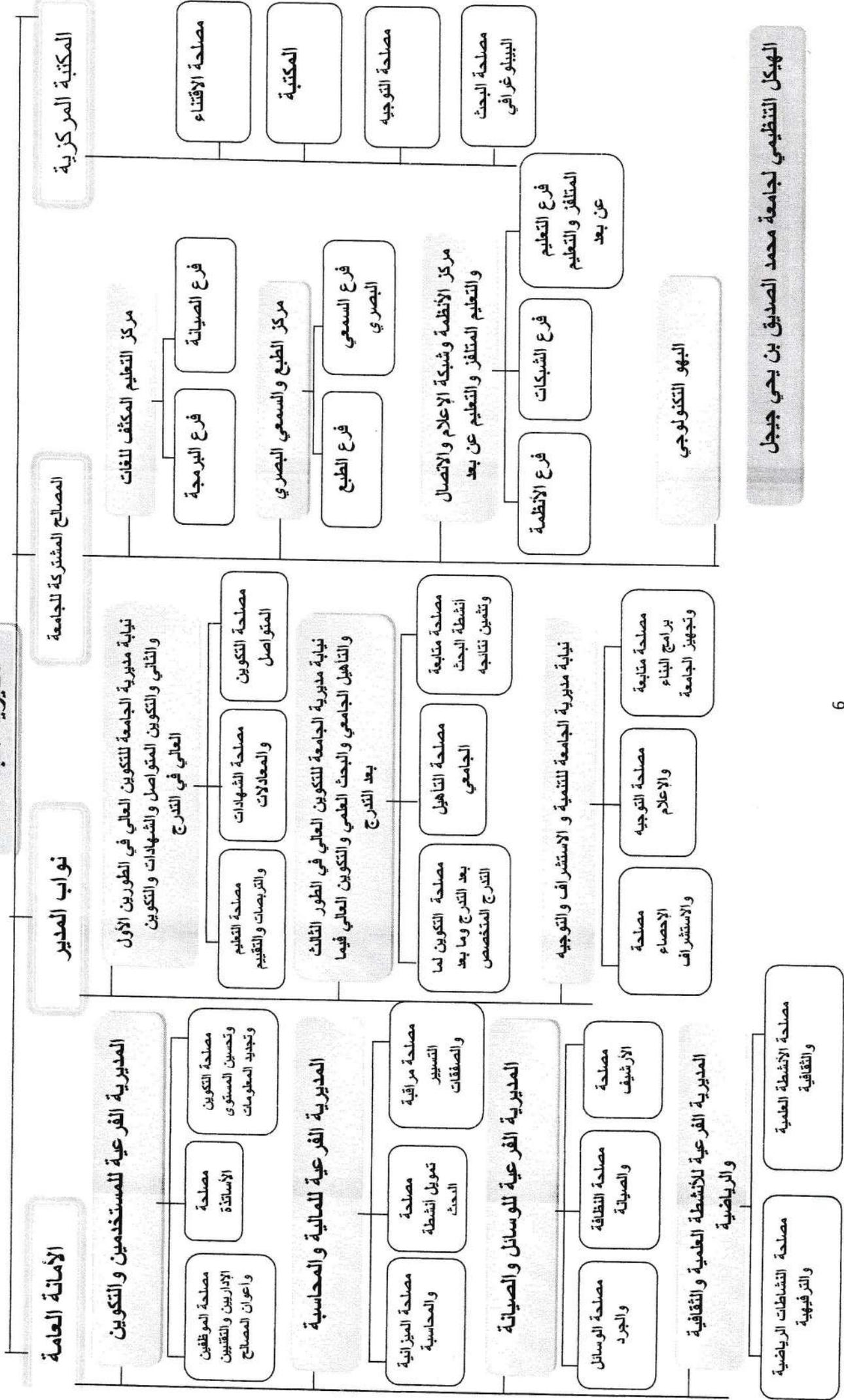
ثانيا/ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

حيث يحصل الطالب بعد 03 سنوات من الدراسة النظرية والتطبيقية على شهادة الليسانس في تخصص التدريب الرياضي التنافسي.أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد بالكلية تكوين واحد في التحضير البدني الرياضي.

عدد الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للسنة الجامعية 2020/2019:

الجنس			
المجموع	إناث	ذكور	
40	28	12	الإداريين
07	01	06	العمال المهنيين
13	10	03	موظفي المكتبة
09	08	01	موظفي الإدماج المهني
/	47	22	المجموع الكلي
	69		

مديرية الجامعة



الهيكل التنظيمي لجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

ملخص الدراسة

بالعربية:

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بتواجد قيادة فعالة تعمل باستمرار على توفير الأجواء المناسبة لظروف العمل، من شأنها رفع وتنمية الثقافة التنظيمية للعاملين، وبالتالي تفجير قدراتهم للوصول الى أفضل مستويات الأداء، كما ان للقيادة قدرة على تحقيق تلون وتعدد للثقافات التي تولد الفكر الذي يخلق الابداع الذي هو نتائج تنوع وتعدد الأفكار وسيتجلى مبدا الابتكار في إيجاد حلول ملائمة للصعوبات والعقبات التي يمكن أن تصادفها المؤسسة ، والثقافة التنظيمية لأي مؤسسة ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم وعلى قادة المؤسسات ان يفهموا أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها ويعتمد ذلك على حكمة القيادة الإدارية في أن تجعل همها خلق ثقافة داعمة مشتركة لثقافة العاملين والعمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم والعاملين والتي يتوقف عليها نجاح أداء المنظمة من فشلها.

وعلى هذا الأساس تهدف الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة بحيث جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة؟

وتتمحور كذلك التساؤلات الفرعية التالية:

-هل تساهم القيادة الرسمية في تحقيق التواصل الدائم مع العمال؟

-هل تسعى القيادة التشاركية في خلق روح المبادرة لدى العاملين بالمؤسسة؟

-هل يشجع أسلوب القيادة الفعالة على تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يساعد على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية للبحث والتي تحتوي على أسئلة حول البيانات الشخصية ومجموعة من الأسئلة حول الموضوع موجهة إلى الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل وقد

استخدمنا عينة عشوائية بسيطة كان حجمها 34 موظف إضافة إلى أداة المقابلة التي أجريت مع رئيس قسم علم الاجتماع وكذا الملاحظة والسجلات والوثائق ومختلف أساليب التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

-بعد معالجة النتائج وتحليل البيانات المتحصل عليها توصلت الدراسة إلى:

-تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التواصل الدائم مع العمال.

-تسعى القيادة التشاركية في خلق روح المبادرة لدى العاملين بالمؤسسة.

يشجع أسلوب القيادة الفعالة على تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة.

Résumé de l'étude

Le succès de toute organisation est sur un leadership efficace qui travaille constamment à fournir une atmosphère appropriée aux conditions de travail. Les résultats de la diversité et des multi-idées et de l'innovation seront invoqués dans la recherche de solutions appropriées aux difficultés et aux obstacles pouvant rencontrer et culture réglementaires pour toute institution. Avec d'autres ou avec ses travailleurs et dépend de la sagesse des dirigeants administratifs pour les faire créer un soutien commun à la culture des travailleurs et des processus administratifs axés sur de graves travaux et des performances nécessaires pour atteindre des objectifs réglementaires et des travailleurs communs qui dépendent de le succès de la performance de l'organisation.

Sur cette base, l'étude vise à apprendre le rôle de leadership administratif dans le développement de la culture organisationnelle dans l'organisation afin que le questionnaire soit la principale question suivante :

Comment le leadership administratif contribue-t-il au développement de la culture organisationnelle de l'institution ?

Les sous-systèmes suivants sont également ciblés :

- Les dirigeants officiels contribuent-ils à la communication permanente avec les travailleurs ?
- Recherchez-vous un leadership participatif dans la création de l'esprit entrepreneurial ?

- Le leadership effectif est-il encouragé à développer l'esprit de créativité à l'institution ?

Pour répondre à ces questions, le programme descriptif, qui contribue à analyser et à interpréter le phénomène et à atteindre des conclusions peut être distribué, en fonction de la forme d'un outil de recherche majeur, qui contient des questions sur les données personnelles et un groupe de questions sur le sujet abordé. À la Faculté des sciences humaines et des sciences sociales de l'Université de Jijel. Un échantillon aléatoire simple était de 34 employés ajoutés à l'outil d'entrevue mené avec le chef de la réunion de sociologie ainsi que sur l'observation, les enregistrements, les documents et diverses méthodes et données quantitatives.

- Après avoir répondu aux résultats et analysant les données obtenues, l'étude a atteint :

- Le leadership administratif contribue à la communication permanente avec les travailleurs.

- Le leadership participatif cherche à voir l'esprit entrepreneurial.

Le leadership effectif est encouragé à développer la créativité entre les employés.