



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم: علم النفس



الرقم التسلسلي: ..... / 2022

رقم التسجيل: 161635098830

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى  
العاملين بمصلحة الحالة المدنية والبيومترية  
"بلدية عين الحجل."

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في

شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

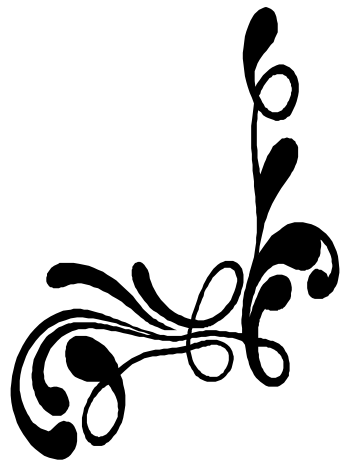
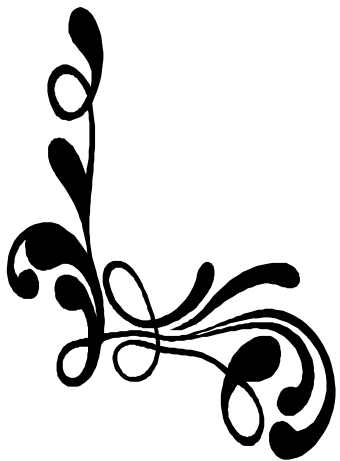
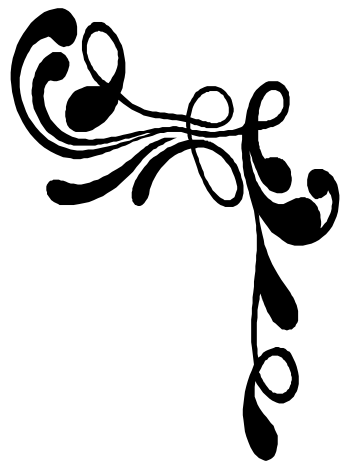
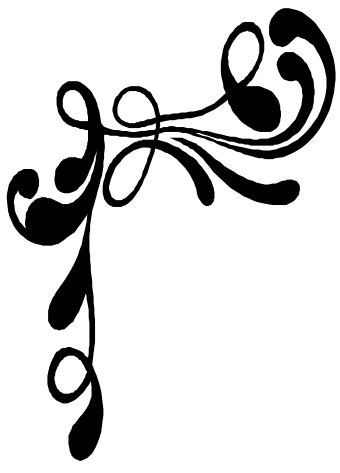
إشراف الأستاذ

د. ضياف زين الدين

إعداد الطالب:

بن نويوة أسامة

السنة الجامعية: 2021 – 2022



# شكر وعرّفان

بفضل المولى عز وجل وبتوفيق منه تمكنا من تقديم هذا العمل المتواضع فالحمد

والشكر لله.

كما لا يفوتنا أن ننوه بالذين كان لهم الفضل سواء من قريب أو من بعيد وبالإمتنان

على ما قدموه لنا من المعونة والمساعدة والنصح والمشورة مما كان له الوقع

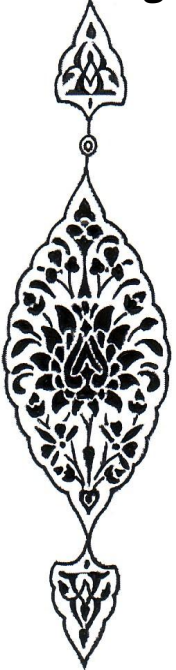
الحسن على قلوبنا والحرارة الكبيرة التي غدت إرادتنا للخروج

بهذا العمل المتواضع والبسيط، فلهم جميعا

نقدم كلمة شكر وتقدير خاصة الأستاذ المحترم: "ضياف زين الدين "

والذي كان بتوجيهاته وملاحظاته ونصائحه القيمة قائدا لهذا العمل،.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة قسم علم النفس



# إهداء

إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي ولم تدّخر

جهدًا في سبيل

إسعادي على الدوام (أمّي الحبيبة).

إلى عائلتي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي

أصعدة كثيرة

والى كل من يؤمن أن بذور نجاح التغيير في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن

تكون في أشياء أخرى

إلى هؤلاء اهدي هذا العمل

## ملخص الدراسة :

### بالعربية :

تلعب القيادة الإدارية دور مهم في سير أعمال المؤسسة وتحسينها، حيث أنها تقوم بتوجيه جهود العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أداء مرتفع يعود بالإيجاب على المؤسسة، وبذلك يمكن القول بأن القائد الإداري يجب أن يكون حريصا في اختيار الأسلوب الذي يتماشى به مع مرؤوسيه وكذا الطريقة التي يتبعها في التعامل معهم، وهذا يتحدد من خلال الظروف التي تعيشها المؤسسة وكذلك من خلال القائد نفسه، وبالتالي فمن واجب القادة الإداريين توضيح الأهداف للمرؤوسين وتفعيل عملية اتخاذ القرارات والاتصال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الشروع نحو الابتكار والتغيير وذلك لتحقيق التطوير والأهداف المطلوبة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، المؤسسة الاقتصادية، التطوير، الإدارة.

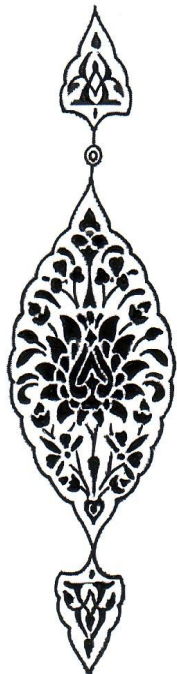
## **Study summary:**

Administrative work on the institution, institutional work, work in the institution, and its pioneer in working in the institution, and its leader in working on its establishment in the educational institution is dealing with them, and this is determined by the circumstances surrounding them, through development and goals.

**Keywords:** administrative leadership, economic institution, promotion, promotion,

فهرس

المحتويات



الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	إهداء
-	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
03	1- إشكالية الدراسة.
04	2- فرضيات الدراسة
04	2- أهمية الدراسة.
04	3- أهداف الدراسة.
05	4- تحديد المصطلحات إجرائياً.
07	5- الدراسات السابقة.
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: القيادة الإدارية</b>	
	تمهيد
12	1. مفهوم القيادة الادارية
13	2. أهمية القيادة الادارية
14	3. خصائص القائد الفعال
14	4. نظريات القيادة الإدارية
21	5. انماط القيادة الادارية
32	6. مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية في الدول النامية
41	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية</b>	
43	تمهيد
44	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
45	2. أهمية الثقافة التنظيمية
46	3. عناصر الثقافة التنظيمية
48	4. خصائص الثقافة التنظيمية
50	5. وظائف ثقافة المنظمة
51	6. مكونات الثقافة التنظيمية

56	7. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
58	8. الثقافة التنظيمية والقيادة
59	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
60	تمهيد
61	محددات الدراسة
62	حدود الدراسة
62	المنهج المستخدم
62	مجتمع و عينة الدراسة
63	ادوات الدراسة
64	الخصائص السيكومترية
66	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
67	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الرئيسية
69	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الاولى
71	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية
72	خاتمة
73	قائمة المصادر و المراجع
77	الملاحق

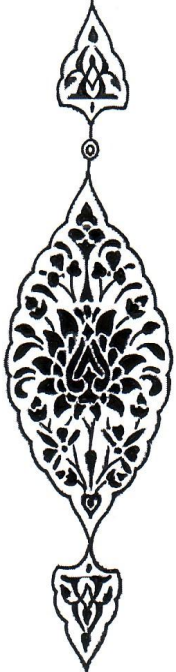
## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
64	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	01
65	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	02
66	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	03
68	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	04
70	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	05

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
66	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	01
68	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	02
70	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	03

# مَقَدِّمَةٌ





## مقدمة :

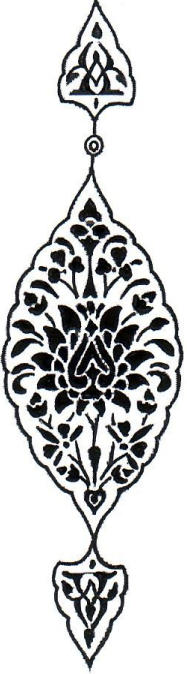
لاشك أن التقدم في البلدان المتطورة يعود إلى عدة أسباب، ومن بين هذه الأسباب دور القادة الإداريين في سير الأعمال الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية ومساهماتهم في تطوير وتنمية أداء أفرادها، كما أن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي تتمثل في عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب الحصول عليها، حيث أن العملية الإدارية في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه، مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافترضاته في علاقته بمروؤسيه، واستراتيجيته في التعامل معهم.

حيث أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى تحقيق الأهداف المخطط لها، ومنه فإن دور القادة الإداريين

هو الاختيار الأنسب للوسائل حتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء والاستمرارية، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف أنماط القيادة وصفات القادة، وأي أسلوب يتبعونه من أجل التأثير على المرؤوسين وتحقيق التنسيق فيما بين الوحدات والأعضاء داخل المؤسسة، وعلى إثر ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية ملزمة باتباع أنماط قيادية مناسبة وفعالة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

# الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أهداف البحث.
- 4- أهمية البحث.
- 5- تحديد المصطلحات.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة.



### 1. الإشكالية:

يعتبر موضوع المنظمة من أهم المواضيع التي تطرق لها الباحثين و خاصة في مجال علم النفس العمل و التنظيم حيث اهتموا بالجانب الإداري و سعوا إلى تطوير المنظمات و مسايرة التطور و التغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة الى أهدافها المسطرة بأقل جهد و اسرع تقنية ومازالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات : الاقتصادية، الثقافية، التنظيمية، الإدارية، التسويقية خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة ثانية، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث، فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصوصية، هذا وقد اهتمت بالجانب الإداري الذي يولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية .

ولما كان المورد البشرية أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة، وهذا يعني غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجعة البنائية منها و الأزمانية على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح



جليا في نعت القيادة الإدارية على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى الثقافة التنظيمية التي يعرفها "ميشيل كروزيه (Mechel Krozeh)" على أنها قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائها. إذن تتضح أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى كافة المنظمات إلى بنائها من أهمية التغيير والتطوير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك، ومن هنا فصيغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في ال تخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية، ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟  
ومنه تفرعت عنه التساؤلات التالية .

- 1- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم ؟
- 2- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟
- 3- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم ؟

### 2. الفرضيات

#### 1. الفرضية الرئيسية

القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة



### 2. الفرضيات الجزئية

- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم
- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة
- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم

### 3. أسباب اختيار الموضوع :

إننا اختيار أي موضوع من طرف أي باحث لا يتم وفق إرادته وإنما هناك مجموعة من الأسباب تحكم اختياره، فكل موضوع له دوافعه وأسبابه المتعلقة بالشخص، أو خارجة عنه :

#### 1- الأسباب الذاتية :

- رغبة الباحث في دراسة موضوع القيادة الإدارية و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية
- علاقة هذا الموضوع بطبيعة التخصص - علم النفس تنظيم وعمل .
- ارتباط الموضوع بالحياة العملية التي نشهدها مستقبلا .
- الرغبة في إثراء هذا الموضوع ومعرفة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع هذا الموضوع

- الاحتكاك ميدانيا بالوسط المهني لمعرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

#### 2- الأسباب الموضوعية، وتتمثل في :

- كون موضوع القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي تهتم بها المنظمات بالجزائر .
- لفت الانتباه إلى أهمية هذا الموضوع وبالتالي محاولة احتوائه .
- معرفة أهم أسس القيادة الإدارية، و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

#### 4. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الدراسة وطبيعة المتغيرات المرتبطة بالهوية بالقيادة الادارية و والثقافة التنظيمية وهي كالتالي:



- تسليط الضوء على القيادة الادارية .

- المساهمة في إثراء ميدان قسم علم النفس لهذا النوع من الدراسات ومن ثم إيجاد حلول معرفة أهم أسس القيادة الإدارية. و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية مشكلات الموظفين.

### 5. أهداف الدراسة:

أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات

صحة فرضياته .ويمكن صياغة أهداف الدراسة الحالية إلى ما يلي :

معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .

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

-التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

-لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تتميتها.

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

- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.

### 6.تحديد المفاهيم اجرائيا:

#### 1.6. القيادة الادارية :

القيادة الإدارية عند "كونتز وادونيل koontz and o'donnell" عملية التأثير التي

يقوم بها المدير في مرؤوسية لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء

النشاط التعاوني<sup>1</sup>.

تعرف القيادة الإدارية أيضا بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد واقناعهم بقبول

العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ,وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد فهو القادر على

إذابة الحلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة

<sup>1</sup> نواف كنعان, القيادة الإدارية, الطبعة الأولى, مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2002, 98.

### التعريف الاجرائي :

هي قدرة موظف معين على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لأداء أعمال يراها محققة لأهداف مطلوبة.

### 2.6. الثقافة التنظيمية :

حيث عرفها الكاتب (Gibson) وزملائه بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة .

### التعريف الاجرائي :

وتعرف بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز موظفي مصلحة الحالة المدنية ما عن غيرها، وهي مجموعة المعاني والقيم التي يشترك فيها موظفي الحالة المدنية. وإن هذه المعاني والقيم تستند إلى افتراضات يتم تجسيدها في المنظمة عن طريق السلوكيات والرموز والبنى التنظيمية<sup>1</sup>.

### 7. الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : تحت عنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية هي دراسة للباحثة عالية ابراهيم محمد طحطوح، سنة 2016 ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة -المملكة العربية السعودية

من خلال هذه الدراسة تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز ؟

من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر:

<sup>1</sup> سلامة 2015، ص38

## الإطار العام للدراسة



التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

-الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنين التنظيمية.

-تقديم عدد من المقترحات التي تساهم في دعم الأنماط القيادية المناسبة للارتقاء بسلوك المواطنين التنظيمية.

من أهم نتائج هذه الدراسة نذكر:

أن هناك ممارسة لأنماط القيادة الإدارية الثلاثة لدى مدي ا رت جامعة الملك عبد العزيز حيث يأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديموقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الحرة، ثم يأتي في المرتبة الثالثة نمط القيادة الأوتوقراطية.

-أن درجة ممارسة سلوك المواطنين التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز مرتفعة.

-أن هناك علاقة عكسية) سالبة (دالة إحصائيا بين نمط القيادة الاوتوقراطية وسلوك المواطنين التنظيمية، بينما توجد علاقة ارتباط طردية) موجبة (دالة إحصائيا بين كل من نمط القيادة الديموقراطية، ونمط القيادة الحرة وبين سلوك المواطنين التنظيمية

### الدراسة الثانية تحت عنوان القيادة الإدارية و الاتصال في المؤسسة

هي دراسة للباحثة " بختي أمال " ، سنة 2015 بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، من خلال هذه الدراسة تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية التالية:

-إلى أي مدى يؤثر الاتصال في القيادة الإدارية ؟ وما هو نمط القيادة الإدارية الأكثر ملائمة للاتصال في المؤسسة العمومية ؟

من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر:

-تحديد المفهوم الدقيق للقيادة الإدارية وأهميتها.

-تحديد مفهوم الاتصال.

## الإطار العام للدراسة

-الوصول إلى العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة.

من أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

-إن مؤسسة " بنطال " تعتمد إستراتيجية الاتصال بينها وبين موظفيها.

-لديها اتصال غير رسمي داخل المؤسسة ، و هذا سيكون لديه تأثير إيجابي بين العاملين شخصية القيادة داخل المؤسسة هي التي تساعد على الانضباط والعمل بجدية وبالتالي الابتكار والإبداع في العمل.

-المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى النمط الديمقراطي الرطب في التعامل والاتصال مع

الموظفين

الدراسة الثالثة :تحت عنوان تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية

الجزائرية

هي للباحثة للباحثة " شاين نوال " ، سنة 2012 بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري بقسنطينة، من خلال هذه الدراسة تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية التالية:

-أي هذه الأنماط يسود بالمؤسسة محلا الدراسة؟ والى أي مدى يؤثر النمط القيادي

الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية ؟

من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر:

-معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية.

-معرفة مدى تأثير الأسلوب القيادي الإشرافي في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة

الإنتاج.

-معرفة مدى قدرة القادة على تطبيق البرامج واستغلالها رتهم وكفاءاتهم بأساليب قيادية

متميزة.

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر:

-إن نوع الأسلوب القيادي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.

## الإطار العام للدراسة



-الأسلوب التسلطي المصحوب بالمرونة يشعر العمال بالارتياح.

-توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي المتبع ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الأسلوب القيادي يتحدد حسب الظروف التي يواجهها القائد أثناء العمل فهو يتبع نمط يمزج بين جميع الأنماط القيادية.

### الدراسة الرابعة :تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي

هي دراسة للباحث " يونس مختار"، سنة 2014 بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، من خلال هذه الدراسة تطرق الباحث للإشكالية التالية:

-ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟  
من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر:

-التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي عن محتوى العمل في المؤسسة.

-ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟  
من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر:

-التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي عن محتوى العمل في المؤسسة.

-التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن نطاق الاشراف في المؤسسة.

-التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الأجور والحوافز في المؤسسة.

-السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

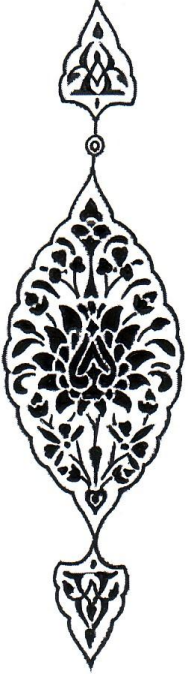
من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر:

-إن للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل.

-وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا.

-للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز.

الجانب النظري : الفصل الثاني : القيادة الادارية





## تمهيد

ولهذا عرفت القيادة عدة أفكار ونظريات تناولت كل منها القيادة وفق نظرتها الخاصة وكننتيجة للتطور الحاصل في مفهوم القيادة الإدارية هناك دراسات عديدة تناولت مفهوم القيادة ومن خلال هذه الدراسات خلصت إلى أن هناك أربعة أنماط من القيادة والتي انحصرت في القيادة الأوتوقراطية والقيادة الأبوية ، الديمقراطية والقيادة التسيبية (الاطلاقية) ، ويرى الكثير من الباحثين أن النمط الفعال هو النمط الديمقراطي، وذلك لطبيعته المبنية على المشاورة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، إلا أنه من خلال الملاحظة والمشاهدة للواقع يتبين أنه لكل نمط دور فعال وذلك حسب الموقف وطبيعة الأشخاص (التابعين) الممارس عليهم هذا النمط ، حيث أنه هناك الكثير من الناس تحركهم الأناية وحب الذات وتفضيل المصالح الشخصية على مصلحة الجماعة والتنظيم وهذا ما يؤثر سلبا على الإدارة في حال إتباع النمط الديمقراطي، فيكون اتخاذ القرار في هذه الحالة يخدم مصلحة العمال على حساب المؤسسة ولهذا فالنمط الملائم هنا هو الأوتوقراطي، كما يصلح النمط التسيبي مع الأفراد الذين يتمتعون بقدر عال من الإخلاص والثقة بالنفس ولديهم من المهارات والقدرات الفنية ما يسمح لهم بالاستغناء عن قرارات الإدارة، كما أن الأشخاص لديهم من القدرات وليست لديهم المعارف للقيام بالعمل فيستخدم أسلوب التوجيه أي النمط الأبوي، فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع التوفيق بين وظائف الإدارة واستخدام الأنماط القيادية الأربعة حسب ما يتطلبه الموقف وطبيعة التابعين وتوجيههم وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هدف المنظمة بطريقة فعالة تحقق الرضا عن العمل وعن القيادة الإدارية وعن الأنظمة المتبعة في الإدارة.



## 1 - مفهوم القيادة الادارية.

لقد تعددت تعريف القيادة الإدارية وذلك من خلال اختلاف وجهات النظر للباحثين ومن أهمها ما يلي

القيادة الإدارية عند "كونتز وادونيل koontz and o'donnell" عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني<sup>1</sup>.

تعرف القيادة الإدارية أيضا بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد واقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة, وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد فهو القادر على إذابة الحلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

ركز هذا التعريف على أن القيادة هو عمل وعملية مستمرة للتأثير على المرؤوسين ومن تعريف أخرى

هي قدرة فرد معين على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لأداء أعمال يراها محققة لأهداف مطلوبة<sup>3</sup>.

ركز هذا التعريف على كفاءة وقدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه .

النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والأوامر والاشراف الإداري على الآخرين ,باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان, القيادة الإدارية, الطبعة الأولى, مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2002, 98.  
<sup>2</sup> رزيق حنان, القيادة الإدارية ودورها في تنمية الابداعي التنظيمي, مذكرة ماستر في علوم التسيير, تخصص علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة اكلي محمد أولحاج, الويرة, 2014, ص4.  
<sup>3</sup> عبد الله ثاني محمد النذير, القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجيية الاتصال, مذكرة ماجستر في الاعلام والاتصال تخصص الاعلام والاتصال, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة السانية, وهران, 2010, ص33  
<sup>4</sup> بوهزة محمد ومرزوقي رفيق, القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري, الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, جامعة محمد بوضياف - الجزائر -, أبريل 2009, ص2



ركز هذا التعريف للقيادة على نوع السلطة وقدرتها للتأثير على المرؤوسين من اصدار أوامر و قرارات إدارية لتحقيق أهداف معينة .

\_هي القدرة على التأثير في الافراد من خلال عملية الإتصال لتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>  
ركز هذا المفهوم على أهمية الإتصال في عملية القيادة والتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف .

\_معجم المصطلحات الادارية تعرف القيادة الادارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول الى أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.  
ومما سبق نستخلص مفهوم للقيادة الادارية:

"هي وظيفة إدارية تمثل حلقة وصل بين الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ,وتشكل التآلف والتعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتصوراتها المستقبلية مع مراعاة وارضاء حاجيات الجميع بطريقة ايجابية ,وتمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها والتكيف معها ."

## 2 أهمية القيادة الادارية.

ان أهمية القيادة الإدارية تتجلى فيمايلي<sup>3</sup>

\_حلقة الوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية .

\_تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة ,فالقيادة الادارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على انجاز الأشياء اذا ماتحققت لهم بعض المنافع من انجاز هذه الأشياء ,لذا لابد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.

\_مواكبة التغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفاذي نقاط الضعف .

<sup>1</sup> حسين التهامي, التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية, دار الكتاب الحديث, القاهرة, الطبعة الأولى 2013,ص8

<sup>2</sup> بوخلوة باديس وقمو سهيلة, آثار أنماط القيادة الادارية على الأداء الوظيفي, مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية, العدد01ورقلة 2015,ص212.

<sup>3</sup> رزيق حنان, مرجع سابق, ص5



### 3- خصائص القائد الفعال .

هناك العديد من الصفات التي وضعها الباحثون لتحديد القائد الفعال وقد صنفت الى :<sup>1</sup>  
\_التفاعل الاجتماعي :يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الايجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون .

\_اليقظة :على القائد أن يكون يقضا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة .

\_الواقعية :ان يكون واقعيا وحططه بعيدة عن الخيال .

\_التمثيل الخارجي للجماعة :وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات

الخارجية الأخرى ومحققا لأهدافها في كل المجالات .

### 4 - نظريات القيادة الإدارية:

لقد اختلفت النظريات في تحديد أهم الطرق والسمات المتوفرة للقيادة الإداريين واستغلال المواقف من أجل البحث عن تحديد مميزات القيادة الإدارية الفعالة فهناك من ركز على السمات وهناك من ركز على الموقف، كما أن هناك من ركز على التفاعل وهناك من ركزوا على المسار والهدف، كما أن هناك من ركز على العلاقات الإنسانية وهناك جانب من ركز على التحفيز المادي والتدريب كما أن هناك من ركز على التقسيم الإداري، وآخرون ركز على أن القيادة الإدارية عبارة عن تنظيم اجتماعي و هكذا فكر مفكر أو جماعة ركزت على جانب معين تراه فعلا في تحقيق القيادة الادارية لأهدافها وسنتناول بالتفصيل أهم النظريات التي تناولت القيادة الإدارية وفعاليتها.

**نظرية السمات :** تركزت هذه النظرية على فعالية القيادة الإدارية ناجمة من مميزات وخصائص القائد التي تجعل منه قادرا على تسيير شؤون الجماعة وقياداتها لتحقيق اهداف وتنطلق هذه النظرية من منطلق أن القادة يولدون ولا يصنعون، ولإثبات ذلك قامت عدة

<sup>1</sup> رزيق حنان ,مرجع سابق ,ص 70



دراسات في هذا المجال منها دراسة التي قام بها ليببت ووايب 1939 على مجموعة من الأطفال القادة وبينت الدراسة أن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية وبدن صحي ومظهر حسن وأكثر ذكاء من باقي أفراد الجماعة كذلك أن القادة أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر انخراطا في الأنشطة الاجتماعية ولديهم عزيمة قوية، كما أنهم أقدر على المبادرة والمثابرة وأكثر ميلا للسيطرة (1) ، وتعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات لتفسير<sup>1</sup>.

ولقد حدد بعض الكتاب في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع مجموعة من السمات الضرورية للقادة الإداريين الناجحين من خلال الدراسات التي أقيمت في هذا المجال حيث كان محاول الكشف ومقارنة بين نجاح المؤسسة والجماعة ومدى السمات التي يتوفر عليها قادتها، حيث كان الافتراض أن سمات القائد يساهم في نجاح المؤسسة التي يديرون شؤونها ومن السمات التي توصلت إليها الدراسات في تحديد سمات القادة ما يلي<sup>2</sup> :

**المقدرة:** وتتضمن الذكاء والقدرة والعلم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط مستمر وطلاقة لسان واليقظة والعدالة.

**مهارة الإنجاز:** روح الماركة والقدرة على التعاون وإقامة علاقات إنسانية والقدرة على التكيف.  
**القدرة على تفهم الموقف:** وهذا ما يتطلب مستوى ذهني واسع ومهارة في تلبية الحاجات للمرؤوسين ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف .  
**القدرة على التصور والتخطيط** المبادرة والتنظيم والتقرير واختيار التابعين و التدريب والإقناع والقدرة على إثارة وتحفيز العمال والتابعين للقيام بما يطلبه منهم.

وما يؤخذ على هذه النظرية أنه يصعب إيجاد شخص تتوفر فيه كل السمات المطلوبة للقيادة الإدارية كما فشلت هذه النظرية في تحديد أنماط وسمات مشتركة لانجاز المهام بفعالية عند الممارسة للعملية الإدارية والجماعات في الواقع مختلفة من حيث الهدف والتكوين والمعتقد والثقافة ولهذا فالقائد الناجح في جماعة أو مؤسسة معينة ليس بالضرورة

<sup>1</sup> مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003 ، ص96

<sup>2</sup> نواف كنعان، المرجع السابق، ص، 314



أنه ينجح في موقف وجماعة تختلف عن الأخرى من حيث التكوين و الهدف وثقافتها ، فالمؤسسة الدينية تختلف عن المدرسة وعن المستشفى و عن المؤسسات الاقتصادية وهكذا، ولهذا أثبتت عدة دراسات أن للموقف وثقافة الجماعة وهدفها دور في تحديد نمط القيادة والسماوات التي يجب توافرها في القائد.

وكذلك نمط القيادة معقد فقد ينجح القائد لحسن خلقه وأمانته وقد ينجح آخر لقوته الشخصية وشجاعته وآخر لعلمه وسلامه حكمه على الأشياء وقدرته على التنبؤ و لهذا يصعب إيجاد سمات عامة لكل المواقف والجماعات .<sup>1</sup>

### النظرية الوظيفية<sup>2</sup>:

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها وتحريكها وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بمهمة القيادة الإدارية شخص واحد ، بل يتعدى إلى مجموعة أشخاص إذا تطلب الأمر كذلك خاصة إذا كانت الجماعة كبيرة وتعد الأقسام والفروع في المؤسسة.

فالقيادة من وجهة نظر هذه النظرية تركز على الوظائف التي تقوم بها ، فهي هنا وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة.

فالقيادة وفق هذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد ، وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة والتي قد تتكون من مجموعة من أشخاص تسند لهم مهمة القيادة<sup>3</sup>.

وما يؤخذ على هذه النظرية هو أنها أهملت الخصائص الشخصية للقائد ودوره في تخفيف الجماعة على تحقيق الأهداف، كما لم تهتم برضا العمال والتابعين لطريقة القيادة و لم تجد

<sup>1</sup> نفس الرجوع ص 340

<sup>2</sup> مصباح عامر، المرجع السابق، ص 99 .

<sup>3</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، علم النفس الصناعي، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، ص 148 .



الوظائف بدقة التي يكون على أساسها تحقيق هدف المنظمة، ولهذا شبهها العلماء بالنظرية البيروقراطية للإدارة والنظرية العلمية لتايلور .

### النظرية الموقفية :

يرى أنصار هذه النظرية أنه ليس هناك سمات مشتركة للقائد ولكن تتميز القيادة بالقدرة على تحقيق فعالية أفضل في مواقف معينة، كما ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه بمعنى أنها خاصة بموقف معين وبالبيئة الاجتماعية الذي يوجد فيها ذلك الموقف والجماعة فإذا كان مثلاً موقف يتطلب قيادة عسكرية يتطلب هنا اختيار وتعيين أشخاص القادرين على معالجة الموقف وقيادة الجماعة في ذلك الظرف كالحروب مثلاً . وإذا كان الموقف يتطلب توجيه جهود جماعية لمعالجة بعض المشكلات الاجتماعية يتطلب الموقف هنا اختيار القادة القادرين على معالجة هذه المشاكل.

ولهذا كانت تتطلب الخبرة المتخصصة في المجال المتخصص، حيث أن الكثير من القادة برزوا نتيجة تخصصهم وخبرتهم في مجال عملهم وتخصصهم، كما أن ظروف المجتمع تختلف من مجتمع لآخر، ولهذا فربما ينجح نمط قيادة معين في مجتمع وبيئة معينة ولا ينجح في مجتمع وبيئة أخرى.

فالقائد يختلف باختلاف الجماعة التي ينتمي إليها وهدفها ومعتقداتها وقيمتها و معاييرها أو حتى في نفس الجماعة من موقف لآخر ومن زمن لآخر.

ولهذا نجد ماري فوليت التي أطلقت مقولتها المشهورة حيث قالت: "يتوجب على الرؤساء الابتعاد عن النزعة إلى السيطرة، ولن يجب أن يكون الأمر صادراً من مقتضيات الموقف ومتطلباته الذي يتطلب خصائص محددة لكل موقف<sup>1</sup> .

ويرى فيدلر أنه قد يصلح شخص شغل منصب قيادي في موقف معين ولا يصلح لشغل هذا المنصب في موقف آخر، وحدد فيدلر ثلاث متغيرات للنظرية الموقفية<sup>1</sup> وهي:

<sup>1</sup> نواف كنعان، المرجع السابق، ص 345 .



-وجود علاقة بين القائد والأتباع

-درجة وضوح مهمة العمل

-القوة الكامنة في مركز القائد.

الموقف بالنسبة للمؤسسة يختلف حسب التدرج الهرمي للمسؤوليات، فموقف القائد في المستوى الأول الأدنى يختلف عن الموقف في المستويات الوسطى وعن الموقف في المستويات العليا، فكل مستوى يحدد نوعية القيادة التي يتبعها القائد في إدارته للوظيفة والمركز والسلطات الممنوحة له، ففي كل المستويات الدنيا مثلا يتطلب من القائد المعرفة والمهارة الفنية التنفيذية للعمل والإشراف أما في المستويات العليا فيتطلب من القائد أن يكون على قدر عالي من الذاكرة والذكاء والمعرفة التخطيطية البعيدة المدى وهكذا.

حقيقة أن للموقف دور فعال في تحديد نمط القيادة ولكن الإشكال المطروح هو أنه اغلب الإدارات وخاصة الحكومية في الوقت الحالي لا يراعى فيها ظروف الموقف و تعيين القادة القادرين على معالجة ذلك الموقف بطريقة فعالة ، وأن تعيين المدراء القياديين يكون على أساس الافتراض أنه قادرا على القيادة في موقف معين ولكنه في الواقع غير أهل لذلك ، وهذا ما لم تتطرق إليه النظرية الموقفية في تحديد المواقف وما هي الشروط الضرورية التي يجب أن يتوفر عليها القائد لمعالجة المشكلات في كل موقف على حدا.

### نظرية المسار والهدف:

يرى أنصار هذه النظرية أن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمطه القيادي على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية ولتحقيق التأثير على أداء المرؤوسين تبين هذه النظرية أن الطريقة الفعالة لتحقيق هذا التأثير يجب إتباع أسلوب التوجيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983 ص 171 .



في اتخاذ القرارات تماشياً مع الاهتمام بالإنجاز وتتحدد فعالية القائد في التوفيق بين هذه الأساليب لتحقيق الهدف والمواقف الداعية إلى إتباعه<sup>1</sup>.  
وتقدم نظرية المسار والهدف فرضيتين لتحقيق الفعالية:  
**الفرض الأول:** يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد وعلى درجة تحقيق هذا السلوك لرضاهم ومصدره الحالي والمستقبلي.

**الفرض الثاني:** يتوقف أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوسين لبذل الجهد على:

1- درجة توقف سلوك القائد المشبع لحاجات المرؤوسين القائد على فعالية أدائهم، المرؤوسين.

2- درجة كون سلوك القائد مكملاً لبيئة عمل المرؤوسين، وذلك بتقديم التدريب والتوجيه، العون والثواب اللازم لتحقيق أداء فعال في حالة نقص المعلومات في بيئة المرؤوسين أو حالة نقص لدى المرؤوس ذاته.

من خلال هذين الفرضين يتبين أن المهام الإستراتيجية للقائد أن يستثير دافعية المرؤوسين للأداء ويزيد من رضاهم عن العمل ومن قبولهم له، حتى يتسنى تحقيق الفعالية للوصول الى الهدف وهذه المهام الإستراتيجية للقائد يحددها هاوس وتتمثل في<sup>2</sup>:

- التعرف على حاجات المرؤوسين وإثارتها حتى يكون للقائد بعض السيطرة على وسائل إشباعها .

- زيادة عوائد ومسارات الوصول إلى العوائد المرتبطة بالأداء التي يمكن للمرؤوس الحصول عليها من خلال إرشادات وتوجيهات القائد.

- توضيح وبيان ما يمكن أن يساهم في تحديد توقعات المرؤوسين عن عوائد العمل.

- إزالة العقبات التي تعترض المرؤوسين وتحبط مشاعرهم.

- زيادة فرص الإشباع والرضا للمرؤوسين المتوقعة والمشروطة بالأداء الفعال.

<sup>1</sup> اخذ عاشور مرجع سابق , ص 174 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ص177



### نظرية التنظيم :

وتتلخص في نظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن التنظيمي ولهذا سنتناول كل نظرية على حدى فيما يلي:

أ -نظرية التنظيم الاجتماعي: تعتبر هذه النظرية أن التنظيم الإداري عبارة عن تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر وتنتظر إليه من حيث أنه يتكون مجموعة من الأفراد مجتمعين مع بعضهم البعض يتعاونون فيما بينهم لتحقيق اهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه، وترى هذه النظرية أن مشكلة القيادة الإدارية تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم و تحقق رضاهم في نفس الوقت رغم اختلاف كل منهم عن الآخر، من حيث المعتقدات والقيم والقدرات أي كيفية التوفيق بين ثقافتين مختلفتين، ثقافة العاملين واختلافها فيما بينهم مع ثقافة التنظيم<sup>1</sup>. ولتحقيق التلاحم والتوافق بين تعارض الأهداف والثقافات يرى باك بأنه يتحقق التلاحم عن طريق تسيير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم و توجيههم و هذا يتطلب من القيادة الإدارية العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم.

و يرى أرجيرس أن الفرد يسلك في التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته ومن بيئة التنظيم الذي يعمل فيه، يسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله وتميل شخصيته و الى التطور والنضج والتغير، ومن ناحية أخرى يتصف التنظيم بأنه يتبع مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية كالتخصص واتباع خط السلطة ووحدة الرأسة وهذا ما يكون عائقا أمام الفرد لإشباع حاجاته والمحافظة على إستقراره وإستمراره في العمل لتعارض أهدافه مع اهداف التنظيم وهذا التعارض قد يؤدي إلى الشعور بالإحباط والملل من جانب العاملين الامر الذي ينعكس على ضعف أدائهم للعمل، ويرى كلك أرجيرس أن استخدام اسلوب الرقابة الشديدة والسلطة يجعل الأفراد يتخذون سلوكا معاديا للتنظيم الرسمي مما يؤدي بهم إلى تكوين

<sup>1</sup> 1 -كمال الدسوقي، سيكولوجية الإدارة . المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1961 ص 316



جماعات غير رسمية للحد من سلطات التنظيم و التخفيف من التوتر و الاحباط الذي أحدثته الإدارة الرسمية والسبيل إلى تحقيق الكفاءة القيادية حسب أرجيرس هي إزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي من خلال استخدام أسلوب القيادة المركزة على الاهتمام بالأفراد العاملين والعناية بحل مشكلاتهم الشخصية داخل التنظيم و خارجه والتخفيف من حدة الرقابة وبهذا تعمل القيادة على تخفيف الإحساس بالقلق والتوتر لدى العاملين والشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وبضيف ليكرت لتحقيق الفعالية القيادية في الإدارة إتباع نمط الحوافز والماركة في اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

#### ب- نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم هذه النظرية على أساس الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يرفع أعضاءهالى الاستمرار في مشاركتهم وأدائهم للعمل، لبقاء التنظيم واستمراره وترى هذه النظرية أن الإدارة عبارة عن نظام اجتماعي يركز على اتخاذ القرارات ومن رواد هذه النظرية برنارد سيسر وهربرت سايمون.

حيث يرى برنارد أن التنظيم لا بد في ظهوره من وجود أشخاص قادرين على اللاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك وأن وجود التنظيم يقتضي توفر عنصرين هامين وهما الكفاءة والفعالية لتحقيق

استمراره , و أن حيوية التنظيم وفعاليتة تكمن في رغبة أفرادة في المساهمة بجهودهم في نشاطه وإمكانيتهم في تحقيق الهدف المشترك ولكن ثقتهم تضعف كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه ولهذا يرى برنارد أن يعمل التنظيم على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن بقاء التنظيم وإستمرار وجوده مرهون بقدرته على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون والمساهمة في أداء العمل<sup>2</sup>.

#### 5- أنماط القيادة الادارية :

<sup>1</sup> أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية . المكتبة الجامعية الإسكندرية، 2001 ، ص 88  
<sup>2</sup> نوف كنعان، المرجع السابق، ص80



## 1- أنماط القيادة الإدارية من حيث الشكل:

من خلال الأبحاث والدراسات في مجال القيادة الإدارية والتنظيم تم التوصل إلى أنه إلى جانب كل تنظيم رسمي تنظيم آخر يحمل طابع غير رسمي ولكل من التنظيمين قيادة تقوم بإدارة شؤونه وتسييرها ، ولعل من أبرز الدراسات التي توصلت إلى اكتشاف التنظيم غير الرسمي والقيادة غير الرسمية تلك الدراسة التي قام بها ألتن مايو حول دور العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج في شركة ويسترن إلكتروك والتي يطلق عليها بتجارب الهاوثورن.<sup>1</sup>

ولهذا سيكون تناولنا بشكل موضح للقيادة الرسمية وأهميتها وفعاليتها في قيادة الجماعة في المؤسسة ، ثم نتناول القيادة غير الرسمية ومدى تأثيرها على سير المؤسسة.

**القيادة الرسمية:** إن القيادة الرسمية لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون وجود الآخر، والتنظيم الرسمي الحديث يتكون من ثلاث وحدات إدارية وهي: وحدات تنفيذية ووحدات استشارية ووحدات معاونة ، وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها.<sup>2</sup>

ويقسم علماء الإدارة هذه الوحدات إلى ثلاث مستويات في كل وحدة تتمثل في القيادة العليا، والقيادة الوسطى والقيادة التنفيذية(السفلى)، وينقسم كل مستوى من هذه المستويات إلى وحدات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا وتوجد القيادة الرسمية في كل الوحدات المذكورة ومستوياتها إلا أن سلطاتها ومسئوليتها تكونتدرجية تنازلية على طول السلم الإداري ، وتحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم إلى قاعدته.

أما المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادة في مستويات الثلاث فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها فالقيادة في مستويات العليا تقوم بممارسة النشاطات

<sup>1</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، وحسين عثمان، المرجع السابق، ص373

<sup>2</sup> 1- نواف كنعان المرجع السابق، ص362



الأساسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم، كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام المنوطة بها، وتتمثل القيادة في المستويات الوسطى في مديرية المصالح ومديرية الإدارات العامة ومن في مستواهم من ناحية السلطة والمسؤولية ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم، أما القيادة في المستويات التنفيذية فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم وتكون مهمتها الإشراف والملاحظة المباشرة ومراقبة مجموعة من العمال.<sup>1</sup>

وتكون العلاقات بين هذه الوحدات والمستويات قائمة على أساس التدرج الهرمي الإداري حيث أن كل وحدة تخضع لسلطات الوحدات التي تعلوها في السلم الإداري.<sup>2</sup>

#### القيادة غير الرسمية:

تبرز القيادة غير الرسمية أساسا داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره، فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعة نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة والتي تحدد مدى قبول أعضائها كقائد لها، وتتولد مكانة نتيجة للتفاعل المستمرين أعضاء المجموعة غير الرسمية، الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة وعلاقته بباقي أعضائها، وعلى ذلك يظهر إجماع الأعضاء حول الشخص الذي تتوفر فيه السمات وله الكلمة في اتخاذ القرارات التي تهم هذه المجموعة والتعبير عنها لدى الإدارة أو له الكلمة في تحديد علاقة الجماعة غير الرسمية مع القيادة الإدارية الرسمية، وسلطة القائد غير الرسمي نابعة من قبول جماعته له ورضاها بقيادته لها، ولهذا تعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً.<sup>3</sup>

وتبدو أهمية القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري من خلال الدور المؤثر الذي يقوم به القائد غير الرسمي في توجيه التنظيم غير الرسمي وضبط نشاطاته معتمداً على تأثيره القوي

<sup>1</sup> عادل حسب وعبد المنعم فوزي، الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية 1963، ص 65

<sup>2</sup> نواع كنعان، المرجع السابق، ص 266، 267

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 279



على أفراد الجماعة ويقتضي فهم القيادة غير الرسمية معرفة العلاقة بين القيادة الرسمية والتنظيم غير الرسمي وتحليل العوامل التي تساهم في ظهور القيادة غير الرسمية ، وبيان كيفية ممارسة هذه القيادة لنشاطاتها ومدى تأثيرها في أعضاء التنظيم غير الرسمي التي برزت فيه.

ويرجع الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي عالم الإدارة فريديريك تايلور حيث لاحظ أن بعض العمال ببطء ظنا منهم أن ذلك يساهم في استمرارهم لفترة طويلة في تنظيم والعمل ولاحظ أن ذلك يرجع لاعتقاداتهم أنه نوه من الدفاع ضد نزوات الإدارة وهواها ، نظرا لعدم الثقة بين الإدارة وهذه المجموعات غير الرسمية ، كما تنبه فايول أن أهم العوامل التي تساهم في تشكيل التنظيم غير الرسمي هو تجاهل الإدارة لطموح العاملين وحاجاتهم ومقاومتها لهم، مما دفع هذه المجموعات إلى العمل ضد مصلحة الإدارة كما ساهمت التجارب التي قام بها ألتن مايو الدور الكبير في اكتشاف القيادة غير الرسمية

وطبيعة نشاطها وتأثيرها على مستوى أداء العمال والإنتاج، وبينت هذه التجارب كذلك مدى العلاقة بين القائد غير الرسمي والجماعة غير الرسمية ومدى تأثيره فيهم.

ومن الأسباب الداعية إلى تشكيل التنظيم الرسمي والقيادة غير الرسمية والتي تختلف تبعا للمواقف والظروف المؤدية إلى ظهورها ومن بينها المعاملة السيئة التي يلاقيها العمال من طرف القيادة الرسمية وكذلك الحالة بالنسبة للجماعة المحيطة بالقائد الرسمي حيث أنها تستغل الثقة الموضوعة فيها، فتعمل على توجيه قرارات القائد الرسمي بصفة تخدم مصالحها الشخصية أو الانتقام من بعض العمال الذين يقفون في وجه تحقيق مصالحهم مما يدفعهم مناصبهم الحالية إلى مناصب أخرى ، الأمر الذي يجعلها تتحول إلى شلة تعمل من وراء الستار وتمارس تأثير غير رسمي على التنظيم يفوق في كثير من الحالات تأثير القائد الرسمي ، كما يكون لسكرتير المدير أو سكرتيرته دور هام في مثل هذه التجمعات ، وقد



يصل الحد إلى إصدار قرارات لأعضاء التنظيم لتنفيذها على أساس أن هذه القرارات هي قرارات القائد الرسمي (المدير).<sup>1</sup>

وهناك أسباب أخرى تساهم في ذلك من بينها: **19**

\_تجمع الموظفين الذين تربطهم علاقة قرابة أو صداقة أو ينتمون إلى نفس المكان والجهة السكنية.

\_تجمع الموظفين الذين يشغلون نفس الأعمال أو القرب من بعضهم في مكان العمل\_تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم وغالبا ما تكون القيادة في هذا التجمع قوية\_تجمع الموظفين الاستراتيجيين والمتخصصين ،وغالبا ما تكون القيادة في هذا النوع متخصصة في الوظائف التي تساعد على قوة تأثيرها في أفراد التنظيم الرسمي أو في التنظيم غير الرسمي، لأن أعضاء مثل هذا التجمع تكون لهم البراعة في التخطيط ومواجهة المواقف والقدرة العالية على تكييف الخطط لمواجهة أي خطط تضر بمصالحهم.

\_تجمع الموظفين المحافظين الذي يتميز سلوك أعضائه بالمحافظة على كل ما هو قديم ومقاومة أي مظهر للتغيير وهناك أسباب أخرى كالأشتراك في وسيلة النقل، وتجمعات وقت الفطور بصفة دائمة ....إلى غير ذلك من الأسباب.

وكل هذه الأسباب المؤدية إلى ظهور التجمعات غير الرسمية تساهم أيضا في القيادة غير الرسمية لهذه التجمعات وفق الظروف التي تساهم في نشأتها.

وبينت الدراسة التي قام بها مايو أن للقيادة غير الرسمية دور فعال في تحديد نمط الأداء للعمال وحجم الإنتاج أو السرعة في العمل، حيث كان يقوم القائد غير الرسمي في تحديد كمية الإنتاج التي على العمال إنتاجها وكلما أراد أي عامل الخروج عن هذا القرار ترجعه الجماعة عن ما أراده أو تعزله عنها وحتى تحافظ على مكانته في هذه الجماعة يعمل على

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 283



الالتزام بمبادئ هذه الجماعة غير الرسمية منها عدم الزيادة في الإنتاج فوق حد معين وعدم التقليل منه إلى درجة كبيرة جداً، وعدم الوشاية بالزملاء عند الإدارة.<sup>1</sup> ومن هنا تظهر أهمية القيادة غير الرسمية ودورها في فشل أو نجاح المؤسسة، ولهذا يرى العلماء ورجال الإدارة على ضرورة التعامل معها بشكل يساهم في تحقيق الفعالية للمؤسسة ويساهم في دفع الجماعة نحو العمل، ومن ذلك تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم وإجابة مصالحهم وتقريب المسافة بينهم وبين الإدارة.

ومن الأمور الهامة التي يجب على القائد الرسمي لمعرفة كيفية التأثير في الجماعة غير الرسمية عليه معرفة ما يدور بينهم من أفكار وخطط ودوافع تكوينها وأهدافها ومدتعارض هذه الأهداف مع أهداف التنظيم ودرجة تماسك أعضائها واتجاهاتها، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التوفيق وتحقيق التعاون مع التنظيمات غير الرسمية وقياداتها من خلال إتباع الطرق التالية:<sup>2</sup>

- \_ احترامه لمعايير التنظيمات غير الرسمية وتقاليدها وعاداتها.
- \_ التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية وتوجيهها لصالح التنظيم، وذلك لتحقيق أكبر قدر من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- \_ توفير الفرصة للجماعة غير الرسمية وقياداتها للمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

خلق الإحساس لدى أعضاء هذه المجموعات غير الرسمية وقياداتها بأهمية الوظائف التي يشغلونها وبأهمية الدور الإيجابي الذي يقومون به لتحقيق أهداف التنظيم والاعتراف بفضل القادة غير الرسميين بما يقدمونه من خدمات تخدم التنظيم، مع تقديم الحوافز لقادة المجموعات وأفرادها وتوفير فرص الترقية لأعضائها.

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي: بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص50  
<sup>2</sup> نواف كنعان، المرجع السابق، ص، ص294، 296.



وكل هذه العوامل تساهم في تحقيق التعاون والتقارب في الأفكار والاتجاهات بين جماعتين وقياداتها مما يساهم في فعالية المؤسسة، من خلال الانسجام بين أعضائها وعملهم كوحدة واحدة.

## 2\_ القيادة من حيث المضمون:

لقد تنوعت طرق وأساليب القيادة من حيث طريقة تعاملها مع التابعين، حيث أن هناك من يفضل إتباع الطريقة الأوتوقراطية استخدام السلطة، كما أن هناك من يفضل إتباع النمط الأبوي وهناك من يفضل النمط الديمقراطي، وهناك نمط آخر يطلق عليه النمط التسبيبي (الاطلاقي)، وسنتناول هذه الأنماط فيما يلي مع تقديم بعض الانتقادات الموجهة لكل نمط من هذه الأنماط.

### النمط الأوتوقراطي:

ويطلق عليه أيضا النمط التسلطي حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد دون إفساح المجال إلى الأتباع للمشاركة في القرار ويعتمد في تحفيز العمال على التهديد والعقاب<sup>1</sup> ويميل القائد هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفة وبصورة واضحة ويعمل على متابعة أداء العاملين عن قرب فالقائد في هذا النوع يركز على الأداء والعمل بدل التركيز على العمال<sup>2</sup>.

كما تتميز هذا النوع على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في زرع روح الشك والريبة في العاملين وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة التوتر والقلق، كما يعبر القائد الأوتوقراطي أن نجاح المؤسسة راجع إلى شخصه وأسلوبه القيادي

<sup>1</sup> مصباح عامر، المرجع السابق، ص90

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية - تدريبات و

انشطة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة ط. 1 , 1997 ص193



وكأنه وحده دون الآخرين وفي حالة الفشل يرجع ذلك للمرؤوسين في تهاونهم وعدم كفاءتهم العملية.<sup>1</sup>

ومما يعاب على هذا النمط اهتمامه بالعمل على حساب العاملين مما يخلق لديهم التوتر والقلق والذي يؤدي إلى بروز جماعات غير رسمية تعمل على إعاقة سير المؤسسة على النحو المرغوب والتقليل من مستوى الأداء والإنتاج، كما يعمل هذا النوع من القيادة إلى كثرة دوران العمالة وكثرة الغيابات واهتمام العمال بالعمل على القدر الذي يسمح لهم بالبقاء في المؤسسة وتجنب عقاب المدير، وهذا النمط كان سائدا في العصور القديمة إلى بداية القرن العشرين.

### \_النمط الأبوي:

وهو نتيجة لتطور الفكر الإداري حيث أصبح يعطى للعمال بعض من الحرية لإبداء الآراء، ويطلق عليه أيضا النمط الأوتوقراطي المريح أو التسلطي الطيب، ويتميز بوجود نوع من الثقة بين المدير والعمال مع استعمال قليل من التخويف في تحفيز العمال، إلى جانب استعمال المكافآت في رفع دافعيتهم مع الأخذ ببعض آرائهم لكن سلطة اتخاذ القرار تعود للقائد ويقترب هذا النمط من النمط الأوتوقراطي من حيث التركيز على العمل والإنتاج وسلطة اتخاذ القرار لكنه لا يهمل الأشخاص بمعنى أنه نمط ملطف، فالقائد يهتم بمرؤوسيه يستمع إليهم ويتعاطف معهم ولا يقصر في حل مشاكلهم ولكن عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها، ولا يتجاوز الحدود المرسومة لهم من قبله، ولهذا يمكن أن نطلق عليه إسم النمط السلطوي التشاوري لأنه يعتمد في إدارة شؤون الجماعة على المشاورة، مع الحفاظ على سلطة إتخاذ القرار والأمور والتوجيه. وقد سمي بهذا الاسم لتمثاله بنفس الطريقة التي يتعامل بها الأب مع أبنائه فهو يعطف عليهم ويريد تحقيق مصلحتهم على نحو الذي يراه هو ملائم لهم وإذا اقتنع العمال بأنه يفضل مصالحهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة، ففي

<sup>1</sup>مصباح عامر، المرجع السابق، ص91



هذه الحالة سوف يكون له تأثير إيجابي في دفع العمال نحو الجدية في العمل، ويظهر هذا النمط من خلال تعامل الرسل والأنبياء مع أتباعهم مما ساهم في تكوين جماعة قوية متماسكة قادرة على مواجهة التحديات والتغلب عليها.<sup>1</sup>

ومما يؤخذ على هذا النمط من القيادة أنه يهمل اقتراحات العمال التي غالباً ما تكون لها أهمية بالغة في نجاح المؤسسة لأنه كما يقال أهل مكة أدرى بشعابها فصاحب العمل المتخصص يعلم بكل متطلبات عمله وما يجب عمله حتى يكون لعمله الفعالية المطلوبة وبما أن القائد الأبوي يجب دائماً أن يرى في مركز القوة ولا يريد الإنقاص من سلطاته لأنه يرى في ذلك ضعف منه وهو لا يريد أن يظهر بمظهر الضعف وعدم المعرفة ولهذا يلتجأ إلى اتخاذ القرار بنفسه حتى لا يظهر الضعف أمام تابعيه مما يعكس على المؤسسة وعدم تقدمها وتطورها.

#### النمط الديمقراطي:

كما يطلق عليه أيضاً اسم القيادي المشارك<sup>2</sup> أو القائد التكاملي<sup>3</sup> ويطلق عليه أيضاً اسم الإقناعي ويركز هذا النمط إلى تفويض بعض سلطاته إلى المرؤوسين وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار كما يعمل القائد هنا على إشباع حاجات المرؤوسين مما يخلق إيجاد التعاون بين الأفراد وخلق روح الفريق الجماعي.

وإن تفهم القائد الديمقراطي لمشاعر مرؤوسيه تعتبر من الأسس الهامة التي تقيم علاقات سليمة بينهم واتخاذ القرار بالماركة، التسيير بالمشاركة، يساعد على اتخاذ القرار الرشيد كما يساعد على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب الخبرات والتقنيين والتي يمكن من خلالها اختيار القرار الملائم والحل المناسب، وهذا ما يؤدي إلى تقبل التابعين للقرارات

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدارة الفعالة. المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، 208

<sup>2</sup> مصباح عامر، المرجع السابق، ص91

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص92



لأنهم ساهموا في وضعها مما يدعوهم إلى العمل على إنجاز ما قرروه وحددوه كهدف للوصول إليه وهذا ما ينعكس على فعالية المؤسسة والتي أصبح يطلق عليها الآن الإدارة بالأهداف أي ترك المرؤوسين تحديد هدف يريدون الوصول إليه الأمر الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية عدم إنجاز وتحقيق الأهداف، كما تعمل القيادة الديمقراطية إلى جانب اهتمام الجماعات غير الرسمية وكسب ولائها إزالة مقاومتها لقرارات الإدارة، ويصلح هذا النمط عندما يكون المرؤوسون قادرين على أداء مهامهم بفعالية عالية لكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء، فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل ولكن ينقصهم النضج النفسي للقيام بأعمالهم ، فهذا النمط يساعد على خلق الروح المعنوية للأفراد ويكون فعالا في تنمية العلاقات الإنسانية ويشجع عملية المشاركة يعلم الأفراد كيف يمكنهم مواجهة المشكلات وحلها ويقلل من الإشراف إلى أدنى حد ممكن رغم أنه قد يتدخل لتوضيح بعض الظروف الاستثنائية ، كما يعمل على تنمية عملية الرقابة الذاتية وإعطاء مزيد من المسؤولية للعمال، كما يقوم بتدريب العمال ذوي المستوى الضعيف في الاداء .

ويؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ الجماعة فيها قرارات تكون من أجل تحقيق مصالحها ولا يهتمها مصلحة المؤسسة، كما يقوم بعض العمال على مقاومة القرار إذا لم يتوافق مع طموحاتهم، ولذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعة غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذة.<sup>1</sup>

ولهذا فلا بد من حسن استعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية ومراعاة حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض سلطاته من العمال ذوي الأمانة والإخلاص والذين يحضون بقبول من طرف الجماعة.، إلا أنه يعتبر حسب كثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء الاجتماع أن أحسن طريقة لتحقيق الفعالية المطلوبة في القيادة الإدارية.

**النمط الإطلاقي:**

<sup>1</sup> نفس المرجع ص182

ولها اسم آخر وهي القيادة الشكلية أو النمط التفويضي<sup>1</sup>، حيث يطلق القائد هنا الحرية للمرؤوسين ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل، حيث يقوم من وقت لآخر بتفقد سير العمل للاطمئنان، ويتبادل المعلومات مع المرؤوسين، لكنه لا يتدخل مباشرة.

ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية، ويقدر كبير من الخبرة والمهارة لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية<sup>2</sup> كما يقوم هذا النمط على تفويض السلطات كاملة للمرؤوسين والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود، فالقيادة الإطلاقية (الشكلية) تركز على إعطاء الحرية الكاملة في العمل وتفويض السلطات الكاملة لهم وبالتالي تحميلهم المسؤوليات كاملة وهنا يكون دور القائد حيادي إلى جانب كبير لأنه لا يسهم في نشاط المنظمة بأي قدر وأن القرارات في أيدي المرؤوسين من أجل وضع الحلول اللازمة والوصول إلى الهدف ويبقى دوره في تقديم الدعم عند الحاجة إليه، ويصلح كما قلت عندما يتوافر للأفراد مستوى النضج الوظيفي والنفسي القدرة والاستعداد لأداء المهام المسندة إليهم<sup>3</sup>

بالإضافة إلى هذه الأنماط هناك أنماط أخرى حسب رأي بعض الباحثين والتي نوجز منها<sup>4</sup> **القائد المعتمد**: أي القائد الذي يعتمد على توجيهه وتأييد الإدارة العليا وتكون مهمته تطبيق القواعد والإجراءات القانونية ويعتبر نفسه المنفذ لقرارات الرؤساء.

**القائد المكثفي ذاتيا**: وهو الذي يعتمد على معرفته وسلطته ومستعد للتغاضي عن توجيهات السلطة العليا والقواعد المقررة إذا رأي أنها لا تصلح لمعالجة المواقف المباشرة بطريقته الخاصة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسين، المرجع السابق، ص 206

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات. الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 1995 ص 190

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 183

<sup>4</sup> محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص 190



**القائد الإداري:** والذي يهتم بوظيفة التخطيط والتنسيق والإدارة والتوجيه والتنظيم وتنفيذ سياسة المؤسسة.

**القائد البيروقراطي:** ويطلق هذا النوع على الأفراد الذين يحتلون مراكز قيادية في مستويات الوسطى في البنيان الهرمي الإداري أو في المستويات الدنيا من المؤسسة وتكون لهم صلاحيات معينة للإشراف على عمليات معينة

**القائد العقائدي:** وهو رجل متخصص في الأفكار والمعتقدات الدينية ومن أمثال ذلامصلحون الدينون ورجال الدين وأمثالهم

**القائد السياسي:** هو صانع سياسة المؤسسة وغالبا ما يكون عقائديا ولا بد أن تكون فيه مسحة سحرية(سحر الالفاظ)

**القائد الروحي:** ويتميز هذا النوع من القيادة بالقدرة على التأثير في الجماهير وإثارة عواطفها وحماسها وهو يعبر عن القدوة بالنسبة لأتباعه

#### 6- مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية في الدول النامية:

من بين العوامل التي ساهمت في عدم تحقيق النمو والتقدم للبلدان النامية أنها تعاني من كثير من المشاكل والعوائق التي تعيق تحقيق التقدم المرغوب ، حيث تواجه مختلف المؤسسات في هذه الدول سواء تعلق الأمر بالأجهزة الإدارية والتنظيمية أو بمشكلات خاصة بالبيئة التي توجد فيها تلك المؤسسة أو فيما يتعلق بوضع القيادات الإدارية وإطاراتها.

وهذا ما ساهم في عجز القيادة الإدارية في الدول النامية عن القيام بدورها القيادي ، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل التغيير والتطور المستمر وساهمت في ضعف الأداء للعمال وعدم فعاليتها والتأثير الفعال للعمال لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم وتطوير نوعية الخدمات والسلع التي يقدمونها لأفراد المجتمع التي توجد فيه المؤسسة ومن خلال المقابلات التي قمنا بها مع بعض الرؤساء القياديين في بعض المؤسسات ونخص بالذكر القادة

الإداريين لبعض معاهد جامعة البليدة، توصلنا إلى تحديد بعض المعوقات التي تواجه المؤسسة الجزائرية في تحقيق النمو والفعالية لأدائها ووظيفتها.

كما حدد نواف كنعان في كتابه "القيادة الإدارية" بعض المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية في الدول النامية والتي حصرها في المعوقات الإدارية والتنظيمية والمعوقات الخاصة بالبيئة ومعوقات بالقيادة الإدارية ومن أهم المعوقات والمشكلات التي تواجه القيادة الإدارية في الدول النامية ما يلي:

أ\_ المعوقات الإدارية: ومن بينها

\_المركزية الشديدة:

تتخذ أغلب الدول النامية في تسيير مؤسساتها على إتباع المركزية في اتخاذ القرارات مما يكون له انعكاس سلبي على معالجة الفورية في معالجة الانحرافات عن تحقيق الأهداف وذلك ما يتجلى جميع السلطات في يد الإدارة العليا وعدم تفويضها للسلطات للأفراد التابعين، بدعوى أن الحصول على أكبر قدر من الإحاطة بما يجري في الواقع والواقع يثبت أنه ليس من قدرة أي شخص أن يحيط بجميع ظروف العمل وليس له القدرة على تسيير كل فرع أو قسم في وقت واحد خاصة في الظروف المعقدة للتنظيمات الحديثة ولهذا فتفويض السلطة يسمح في السرعة في إنجاز واتخاذ القرار الملائم للقيام بالعمل كما يسمح بتدريب بعض القادة على المسؤوليات الإدارية كما تعود ظاهرة المركزية الشديدة إلى رواسب الاستعمار للدول النامية حيث أنه كان يتبع نظام المركزية وذلك من أجل السيطرة قدر الإمكان في مجالات الحياة لشعوب الدول المستعمرة وذلك حتى تتمكن من القضاء على كل محاولات المقاومة لهذه الشعوب، بالإضافة إلى ما تركها الاستعمار من موارث اجتماعية كالفقر والجهل والأمية ونقص الكفاءات الأمر الذي أدى إلى تبرير نظام المركزية في هذه الدول.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان، المرجع السابق، ص443



ومن العوامل التي ساهمت في إتباع نظام المركزية هو الاختلاف الحاصل بين أعضاء المؤسسة الواحدة من حيث الانتماء الحزبي والديني والجهوي، وعدم رغبة المستحوز على السلطة العليا في تفويض بعض السلطات لأفراد لا ينتمون إلى نفس الحزب أو الجهة التي يسكن فيها أو حتى الانتماء العقائدي، فمثلا إذا استحوذ على السلطة رجل علماني فإنه لا يفوض سلطاته إلى رجل ذي ميول إسلامية حتى ولو كان يتوفر على المؤهلات القيادية بالإضافة إلى ذلك أصبح ينظر إلى السلطة على أنها فوز ونجاح وأن الذي يحصل على قيادة مؤسسة يعتبرها ملكية خاصة يتصرف فيها وكأنه يتصرف في ملكية خاصة.

### ب المعوقات الخاصة بالأجهزة الإدارية:

وهي التي تشمل المعوقات الخاصة بالبيروقراطية الشديدة، وعدم توفر المعلومات لإتخاذ القرار، والتخطيط غير السليم، والتي سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي.

**البيروقراطية الشديدة وتعقد الإجراءات:** تعاني الإدارة في الدول النامية من مظاهر البيروقراطية في التسيير، والبيروقراطية المقصودة هنا ليس كما حددها "ماكس فيبر" وإنما كما حددها "هارولد لاسكي" حيث يرى بأن من خصائص البيروقراطية الرغبة الشديدة في إتباع الطرق الرسمية في الإدارة، والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات، كما تتميز أيضا بالبطء في اتخاذ القرارات، والعزوف عن استعمال التجارب أو الاستفادة من التجارب الأخرى والتقدم العلمي، وتبلغ البيروقراطية ذروتها عندما يتحول أعضائها إلى طائفة تتوارث الحكومة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها في النهاية إلى غاية في حد ذاتها<sup>1</sup>. وهذا ما ينطبق على كثير من المؤسسات والحكومات في الدول النامية وخاصة الإسلامية والعربية بالإضافة أن البيروقراطية تتساهم في تعقد الإجراءات الإدارية وتحد من فعالية القيادة الإدارية، وتقضي على روح المبادرة والابتكار.

<sup>1</sup> نفس المرجع. ص. 449



\_ **عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار**: تتوقف فعالية القيادة الإدارية على سلامة ودقة المعلومات وصحتها ووضوحها التي سببني على ضوءها القرار .

ولهذا فأغلب القرارات المتخذة من طرف القيادة الإدارية في الدول المختلفة قرارات ارتجالية وتعتبر معظمها عن اعتبارات شخصية للقائد الإداري، وعلى توجهه العقائدي والفكري والإيديولوجي .وليس من التوجه العلمي الدقيق، وغالبا ما يكون القرار المتخذ من أجل تحقيق مصالح ذاتية أو مصالح لجماعة المعارف والأصدقاء أو نابع من أفكارهم **وتوجيهاتهم**.<sup>1</sup>

\_ **التخطيط غير السليم**: من بين المعوقات التي تواجه القيادة في الدول النامية عدم دقة التخطيط وسلاسته، والذي غالبا ما يكون لمواجهة ظروف طارئة وليس مبني على رؤية إستراتيجية مستقبلية بعيدة المدى وتتميز معظم الخطط المرسومة لدى مؤسسات الدول النامية وكأنها كتب منزلة من السماء لا تقبل التغيير مما يساهم ذلك في عدم ملائمة وتكيفها مع الظروف الطارئة والتغير المستمر لمتطلبات المجتمع كما أن جمود القوانين تساهم في عدم اتخاذ القرارات خوفا من التعرض للعقوبة من طرف الرؤساء أو العزل من الوظيفة، بالإضافة إلى ذلك تشبث المدراء والرؤساء بأفكارهم وقراراتهم حتى ولو ثبتت لديهم أنها غير صالحة، تجنبنا لعدم رؤية التابعين بقصور أفكارهم وعدم صلاحيتها، حيث يرون بأن أفكارهم دائما هي الصحيحة ولا يعطوها رأي آخر .

### ج\_ المعوقات الخاصة بالبيئة:

ان معظم المعوقات والمشاكل التي تواجه القيادة الإدارية في الدول النامية وتساهم في الحد من فعاليتها تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وقانونية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعة الضاغطة أو المنظمات المهنية ...وكل هذه العوامل تحول دون تمكين القيادة الإدارية من ممارسة مهامها، أو دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ القرارات وتتمثل المعوقات الخاصة بالبيئة فيما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع .ص451



### \_عدم استقرار الأنظمة السياسية:

يعتبر عدم استقرار الأنظمة السياسية من السمات البارزة في الدول النامية ،مما يؤثر سلبا على عدم استقرار الرؤساء الإداريين للمؤسسات في غالب الأحيان مما ينعكس على تصورات العمال للقيادة الجديدة والتي لا تدوم لمدة طويلة أيضا، حيث أنه كل قائد إداري وفلسفته في القيادة إلى مرجعيته الثقافية والإيديولوجية والحزبية والدينية، حيث أنه كل هذه العوامل تساهم في عدم فعالية التنظيم لتحقيق أهدافه.

وكل تغير يحدث على رأس الجهاز الإداري لا يساهم في تطوير وتغيير نمو القيادة إلى الأحسن بل يساهم في إزالة كل ما هو موروث عن سابقه بإيجابياته وسلبياته.<sup>1</sup> كل هذا يعمل على خلق مشكلات نفسية لدى العمال أو لدى قيادتها الإدارية وشعورها بعدم الاطمئنان على مستقبلها في المهنة الأمر الذي ينعكس سلبا على أداءهم لمهامهم لكلا الطرفين.

\_المواريث الاجتماعية: والتي تتعلق بالعادات والتقاليد للعمال أو للقيادة الإداريين التي تنعكس على فعالية القيادة الإدارية، ومن هذه المواريث الاجتماعية وأهمها مخلفات الاحتلال الأجنبي لهذه الدول، حيث بقيت تتبع نفس الأساليب الإدارية بعد الاستقلال التي كانت متبعة من طرف الإدارة المحتلة، اعتقادا منها أن ذلك يساهم في تقدم المؤسسة وتطويرها . بالإضافة إلى مخلفات الجهل والامية، وعدم كفاءة القيادة الجديدة لأسباب وتقنيات الإدارة لعدم توفرهم على المهارة والخبرة الإدارية حيث أنه من كان يعرف القراءة والكتابة يسند له مهمة تسيير مؤسسة هامة أو حتى رئاسة وزارة ما، بالإضافة إلى ذلك تشبث المسؤولين الذين وضعهم الاحتلال بمراكزهم وبقائهم يعملون بنفس الذهنية التي كانوا يعملون بها وقت الاحتلال في معاملتهم للشعوب المستعمرة من سوء معاملة وتقدير وعدم إعطائهم الفرصة لتنمية مهاراتهم لأنه حسب اعتقادهم يساهم في إزاحتهم من مراكزهم مستقبلا.

<sup>1</sup> إبراهيم درويش، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة .دار النهضة العربية، القاهرة 1975ص349



بالإضافة إلى ذلك يساهم التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية والاجتماعية في مجتمعات هذه الدول في إعاقة فعالية القيادة الإدارية، وكمثال على ذلك إذا كانت المراكز القيادية يتولى شؤونها رجل ينتمي إلى طبقة معينة، فإنه يتحول الجهاز الإداري إلى خدمة مصلحة تلك الطبقة والأقارب والأصدقاء. وذلك على حساب المجتمع بأسره<sup>1</sup>

وهناك عوائق أخرى تتمثل في انتشار ظاهرة الرشوة والمحاباة في التشغيل وصنع القرارات التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية وجهوية.

-انفراد المسؤولين باتخاذ القرارات نتيجة الشعور بالكبرياء والاستعلاء والغرور بالمنصب أو الرغبة في الظهور بمظهر الشخص الذي يعرف كل شيء وأن رأيه هو الصواب دائماً أو الشعور بملكية المنصب.

\_انتشار بعض المظاهر اللاأخلاقية في المؤسسات للدولة النامية كالكذب ، الرشوة، عدم الوفاء بالوعد والإخلال بها، والانتهازية واحتكار السلطة وحب التسلط والسيطرة والتملق والتكلف<sup>2</sup> واحتقار الغير خاصة الذين تحت سلطته مقارنة بالتقدير والاحترام لكل ما هو أجنبي واعتباره الأحسن حتى ولو كان غير فعال ويعطل مسار التنمية الإدارية والاقتصادية في البلاد، وعدم تقدير الكفاءات المحلية حتى ولو كانت فعالة في العمل والأداء والابتكار والتجديد والتقدم.

### \_غموض وجمود القوانين واللوائح التنظيمية:

إن للقواعد القانونية واللوائح التنظيمية دور فعال وهام في تنظيم وضبط العلاقات بين أعضاء الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه كما تحدد سلطات كل فرد ومجال اختصاص عمله سواء كان عاملاً عادي أو مسؤولاً إدارياً.

وهذه القوانين واللوائح قد تكون عائقاً في فعالية القيادة الإدارية خاصة في حالة غموضها وجمودها بحيث تصبح عاجزة عن مسايرة التغيير مما تحد وتقلل من فعالية القيادة الإدارية

<sup>1</sup> عبد المالك بن عودة، الإدارة العامة والسياسة، مكتبة أنجلو مصرية، ط1 القاهرة، 1963 ص55

<sup>2</sup> نواف كنعان، المرجع السابق، ص459



ولهذا ينصح العلماء والمتخصصون في مجال الإدارة أن تكون هذه القواعد واللوائح تتسم بالمرونة لمواكبة التغيير حيث أنه يتم تغييرها وفق متطلبات الفعالية المطلوبة للقيادة الإدارية والمؤسسة<sup>1</sup>

#### \_عدم الاستفادة من التقدم العلمي في مجال الإدارة:

وذلك بتطبيق نتائج البحوث التي أجريت في مجال الفعالية المطلوبة بالإضافة إلى عدم الاستعانة بالوسائل الحديثة لتنظيم العمل وتحديد المهام والتخطيط ووسائل الاتصال الحديثة لمواكبة التقدم العلمي كاستعمال الإعلام الآلي مثلا والاستفادة من خدمات الانترنت ، كما أن هناك صعوبة تواجه القيادة الإدارية في هذا المجال هو عدم توفر الكفاءات القادرة على تسير هذه الآلات وإن وجدت لا تلبي جميع مصالح المؤسسات (عدد لا يكفي لجميع المؤسسات).

#### \_المعوقات الخاصة بوضع القيادة الإدارية:

من أهم المعوقات والمشاكل الإدارية للدول النامية وأهمها هو عدم توفر الكوادر القيادية الفعالية بعدد يسمح بتحقيق التقدم لجميع المؤسسات في جميع الميادين والتخصصات وإن توفرت فلا يعني بها أو لا تلقى الاهتمام والعناية المطلوبة لتفجير طاقاتها القيادية والإبداعية<sup>2</sup> حيث أنه أصبح يقاس مدى تقدم الدول بمدى توفرها على عدد هائل وكاف من المهارات القيادية الفعالة، وأصبحت الدول المتقدمة مصدرا لجذب اهتمام الكفاءات المتوفرة في الدول المتخلفة نظرا لما تقدمه من امتيازات عالية للكفاءات القيادية الأمر الذي ساهم في هجر العديد من الباحثين والعلماء من بلدانهم الأصلية إلى البلدان المتقدمة ، الأمر الذي زاد من تعقيد مهمة القيادة السياسية في تحقيق التطور والتقدم المنشود.

وفي كثير من الحالات تلجأ السلطات السياسية في الدول المتخلفة إلى تهميش الإطار الفعالة وعدم الأخذ بآرائها ومقترحاتها وعدم توفير الظروف الملائمة لاستغلال هذه الكوادر

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 460

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 463,461



سواء عن قصد أو عن غير قصد، مما يدعو بهذه الكوادر إلى تفضيل العمل في الدول التي تعترف بإمكانياتهم وتسهل لهم ظروف العمل على العمل في بلدانهم الأصلية<sup>1</sup> كما أن عدم مراعاة التخصص في تعيين القيادة الإدارية ساهم إلى حد كبير في إعاقة سير المؤسسة على أساس الولاء أو الانتماء الحزبي والجهوي والأصدقاء الأوفياء على حساب المهاراتية نحو التقدم وتحقيق الفعالية ، حيث أنه كثيرا ما يتم الاختيار للقيادة الإدارية على أساس الولاء أو الانتماء الحزبي والجهوي والأصدقاء الأوفياء على حساب المهارات القيادي المتخصصة ، والأمر الواقع بين أن بعض الرؤساء الإداريين لا يفقهون في أمور التسيير ولا يميزون بين بائه وألفه مما أدى إلى فشلها وعدم مسايرتها للتقدم وانعكس ذلك على ظروف المجتمع، حيث نلاحظ كثيرا ما نسمع من أفراد المجتمع عبارات تدل على حماقة وتخلف ذهنيات كثير من المسؤولين وتشبيهم ببعض الحيوانات من حيث التفكير وقصور أذهانهم وأفكارهم.

بالإضافة إلى عوائق أخرى تتمثل في عدم الاستقرار الوظيفي للقيادة الإدارية في مناصبها حيث كثيرا ما يتم التخلي عن مسؤول إداري لأسباب بسيطة أو تافهة كاتخاذ لقرار ما يكون الهدف منه رفع من مستوى أداء العمال أو عزل عامل لعدم كفاءته وجدارته وخلقه للبلبله والتشويش على بقية العمال، حيث أن يكون لهذا العامل كما يقال معارف لها تأثير في عزل المسؤولين الإداريين، فيكون ذلك سببا في عزل المسؤول لاعتبارات ذاتية وليس لعدم جدارته وكفاءته مما يخلق نوع من التوتر والهروب من المسؤولية في اتخاذ القرارات حتى ولو كانت تساهم في نمو المؤسسة وتحقيق لأهدافها التنظيمية.

كل هذا يساهم في عدم الاطمئنان الوظيفي للمنصب وبالتالي لا يسعى لبذل مجهودات لتحفيز العمال أو تطوير لأدائهم ما يكون عامل في تقدم المؤسسة وكمثال على ذلك اقترح بعض الباحثين مجموعة من الافتراضات تساهم في فعالية أداء العمال وتقدم المؤسسة لأحد

<sup>1</sup> لقد كشفت الدراسات في هذا المجال أن حوالي 50 ألف حامل لشهادة دكتوراه غادروا الوطن العربي إلى الو، م، أ وحدها منذ الحرب العالمية الثانية نواف كنعان، المرجع السابق، ص 465



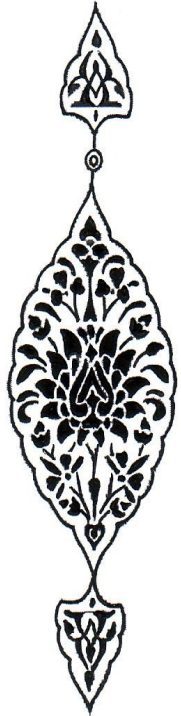
المدراء في مؤسسة إنتاجية فأجابته المدير عن كم تدوم المؤسسة فأجاب الزميل من 50 سنة الى 100 سنة ورد عليه المدير : وهل ترى أنني سأعيش 100 سنة , وهل أساهم في تحسين المؤسسة لمن يأتي بعدي من المدراء، المهم أنني أتقاضى أجراً يكفي لإعالة عائلتي وقضاء حوائجي وإن خرجت من على رأس هذه المؤسسة فليجرفها الطوفان .

وعلى ضوء هذه العراقيل التي تساهم في محدودية فعالية القيادة الإدارية في الدول النامية أنه يتوجب على هذه الدول إذا أرادت أن تحقق التقدم المطلوب العناية والاهتمام بالقيادات الإدارية المتوفرة وتوفير الجو الملائم لتفجير طاقاتها، والتخلي عن كل الاعتبارات الذاتية والإيديولوجية في التعيين للقيادة الإداريين ، حيث يجب أن يكون التعيين على أساس الجدارة والكفاءة وليس على أساس الولاء والمحاباة وغيرها من السلوكات المشينة للإدارة وكذلك القيام بتشجيع هذه الأطارات بجميع الوسائل المتاحة مادية ومعنوية، والعناية بمشاكلها الشخصية كتوفير السكن لها والأجرة العالية التي تتوافق وإمكانياتهم ومهاراتهم وتدعيم ذلك ببعض المحفزات كتوفير سيارة خاصة، العلاج المجاني لأفراد العائلة، وهكذا مما يدفع بغرس الثقة في النفس وغرس روح المثابرة والمبادرة والإخلاص في العمل والقيادة وكل هذا يساهم في أن حسن استغلال القيادة الإدارية على الوجه المطلوب في تحقيق التقدم والازدهار للبلاد والعباد.



**خلاصة:**

يتضح لنا من خلال هذا التحليل أن للقيادة دورا هاما في فعالية الإدارة ويبرز ذلك من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها، ولهذا يطلق على الإدارة الناجحة بالقيادة الإدارية.



# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية



### تمهيد:

إن الثقافة التنظيمية لقت اهتماما كبيرا في الإدارة، وذلك باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة في توجيه الموارد البشرية وسبب في نجاح وتفوق منظمات الأعمال، لما لها أهمية كبيرة في كيفية تعامل الأفراد الجماعة الواحدة مع بعضهم البعض ، وخاصة في الوقت الحالي الذي تتميز به بيئة العمل بتغيرات سريعة من شأنها ان تؤثر على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها المرجوة التي تسعى جاهدة على تحقيقها ,ولذلك فإن نجاح كل منظمة من منظمات العمل يرتبط أشد الارتباط بالمنظمة التي تملك ثقافة قوية تمكن الأعضاء التابعة لها بالالتزام والانضباط ,والسعي إلى تحقيق الإبداع والابتكار ,والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة .



### 1. مفهوم الثقافة التنظيمية :

قام بعض الكتاب بوضع تعريفا متنوعا لمفهوم الثقافة ,فقدم الكاتب ( Kurt Lewin)تعريفا للثقافة التنظيمية :بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة .

حيث عرفها الكاتب(Gibson) وزملائه بأنها تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع ,إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان , وأنماط سلوكية مشتركة .

وتعرف بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها ,وهي مجموعة المعاني والقيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة المعينة .وإن هذه المعاني والقيم تستند إلى افتراضات يتم تجسيدها في المنظمة عن طريق السلوكيات والرموز والبنى التنظيمية .<sup>1</sup>

وعرفت أيضا الثقافة التنظيمية لتشمل السياسة التي تبناها المنظمة ,والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ,والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في حولها أعضاء التنظيم وقد عرفها خبراء الإدارة فكانت التعريفات على النحو التالي :

\_مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها .

\_مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكيرالمشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعلمها للأفراد الجدد في المنظمة .

<sup>1</sup> سلامة 2015,ص38



\_عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم, والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال المقبولة من أجل ترشيد العمليات .

\_ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات ترتبط بعنصر مميز هو القيم وهي تمثل القاسم المشترك بين ذلك التعريفات المحتملة للثقافة ,وتشير هذه القيم الى الاتجاهات والمعتقدات والافكار في منظمة معينة .

ومن هنا يرى الباحث أن **الثقافة التنظيمية** هي عبارة عن جميع المداخلات العملية الإدارية الحديثة التي تعمل على تخريج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة ,وهذه المداخلات تشمل : (القيم التنظيمية ,المعتقدات التنظيمية ,السياسات والإجراءات ,الاتجاهات التنظيمية ,التوقعات التنظيمية ,الأعراف التنظيمية ...) <sup>1</sup>.

### 2. أهمية الثقافة التنظيمية :

(1).لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الاهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل .

(2).تؤثر الثقافة التنظيمية تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تمييز الاداء .

(3).تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري ,وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة .

(4).إيجاد نوع من الإستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السبحاني ,2016, ص 15.14  
<sup>2</sup> سالم 2006ص30



(5).تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ,وكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض .وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر .

(6).تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به, أي ان ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الاحداث والأنشطة في ضوءه<sup>1</sup>.

(7).إن الثقافة التنظيمية قد تكون عقبة في سبيل تغيير وتطوير المنظمة عندما لا تتفق مع القيم الهادفة ,وهذا ما يؤكد على الدور الذي تلعبه فقد تكون مساعدة على إحداث التطور أو العكس .إنها من الأسس التي لها تأثير على نوعية عمل المنظمة وجودته ,حيث انها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه سلوك أعضاء المنظمة أو المؤسسة ويشعرهم بالانتماء ويجعل أهدافهم تتناغم مع توجهات المؤسسة وتتطلعاتها<sup>2</sup>.

### 3 .عناصر الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ,والتي تشكل المحصلة الكلية والطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة ,والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة ,وتتمثل هذه :

**المكتسبات :** هي أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة ,بحيث تمثل الابتكارات ,واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها ,وانتماء الأفراد ,وسلوكلهم جزءا من ثقافة المنظمة .

<sup>1</sup> السكارنة ,2010, ص . 172 / 173  
<sup>2</sup> العنزي ,2017, ص 286

## الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية



**الافتراضات:** هي النظريات التي تستخدمها المنظمة لتوجيه سلوك الأعضاء وقيادتهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة ,وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أوالمجابهة ,أما الافتراضات غير الواقعية فغالبا ماتؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة .

**القيم :** يرى شاين أن التعلم يعكس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة .والقيم هي أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة وينتقد بها ,حيث تعد العامل المحدد للسلوك سواء كان صواب أو خطأ, صالح أو طالح ,سيء أو جيد ,مقبول أو مرفوض .

أما حسب المدهون والجزراوي يرى أن الثقافة التنظيمية تكون من عناصر مختلفة وهي :

**القيم التنظيمية:** هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ,ومن هذه القيم على سبيل المثال : المساواة بين العاملين ,الاهتمام بإدارة الوقت ,الاهتمام بالانتاج والانتاجية ,عدم قبول الرشوة ,احترام العملاء ,تقليل التكلفة ,العلاقة التعاونية بين العاملين .ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة ,ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد .

**المعتقدات التنظيمية:**المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية ,أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ,وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية , ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال :أهمية المشاركة في صنع القرارات ,المساهمة في العمل الجماعي .



□ التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة, مثال على ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين, والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم, والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل, هذا بالإضافة الى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.<sup>1</sup>

الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها الأفراد في العمل, والتي تنظم بيئة العمل بالشكل السليم.<sup>2</sup>

هناك عناصر أخرى تتميز بها المنظمة وتتمثل فيما يلي:

□ اللغة La langue ou le langage: هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.

□ الطقوس والشعائر Les rites et les pratiques: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد واجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم

الأساطير les légende: وهي وسيلة اتصال لابرار نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.

<sup>1</sup> عقابة, 2016, ص 63, 67

<sup>2</sup> علي ديب, البهلول, 2017, ص 52



الأبطال Les héron : وهم رموز الأساطير الذين سببو بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وماينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها وهؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة<sup>1</sup>.

والأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها , ويقدمون أو نموذجاً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>

-الانتماء في سلوك وتقيده به :نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك ,من حيث الاحترام والتصرف .  
القواعد :هي عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة ,وتختلف شدتها من منظمة الى اخرى ,والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

-الفلسفة :لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العملاء والعاملين.<sup>3</sup>

#### 4 .خصائص الثقافة التنظيمية :

تتمتع الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

1)ثقافة نظام مركب :حيث تتكون من عدة مكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين ,وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية :

أ).الجانب المعنوي :النسق المتكامل من الأخلاق والمعتقدات والأفكار والقيم المشتركة (رسالة المنظمة ,المبادئ,أدوات تحقيق المبادئ ,استراتيجية المنظمة ).

<sup>1</sup> خليل ,2005ص44

<sup>2</sup> حريم ,2003,ص266

<sup>3</sup> خيري ,2014,ص73



(ب).الجانب السلوكي :عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة .

(ج).الجانب المادي :كل ماينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة .

(2).ثقافة نظام متكامل :فهي يكونها (مركبة )تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة,ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

3 (ثقافة نظام تراكمي ومستمر:حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة,وتتزايد الثقافة من خلال ماتضيفه الأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة,وتتزايد الثقافة من خلال ماتضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص,وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص .

(4).ثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:استمرارية الثقافة لاتعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية,بل أنها في تغيير مستمر,حتى تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .

(5).ثقافة لها خاصية التكيف :تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية,ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب لآخر .

(6).الثقافة التنظيمية توصف بأنها اجتماعية :لان ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي له منسوبها <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> السكارنة, 2011,ص34.33



7) الثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:تختلف الثقافة من شخص لأخر ومن مكان لأخر فوجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الأخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة .

8).الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لأخر :فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الاباء والأجداد.<sup>1</sup>

### 5 .وظائف ثقافة المنظمة:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي :

1).تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: (Organisational identité) : إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها ,يمنحها الشعور بالتوحد ,مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

2).تسهيل الإلتزام الإجتماعي (Collective conmitment) :إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون الثقافة .

3).تعزز استقرار النظام (Stabilité of the system) :تشجع الثقافة على تنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

4).تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم مايدور حولهم (understandwhatlsgoing on) :فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .ويتحقق الوظائف للمسابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ

<sup>1</sup> العميان ., 2002,ص310



الإسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض ,ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل .<sup>1</sup>

(5) لها دور في تعريف الحدود ,إنها تخلفا لاختلافات بين المنظمة والآخرين .<sup>2</sup>

(6) .تؤدي ثقافة المنظمة إلى ترابط أجزاء المنظمة و أقسامها .

(7) .تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة .<sup>3</sup>

### 6 .مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات ,حيث تمثل الأفكار والمعايير جانب الثقافة اللامادية ,بينما تمثل الوسائل المادية جانب الثقافة المادية ,واليكم توضيحا وشرحا لكل نوع يساعد توضيح مكونات الثقافة التنظيمية على :

(1) .الأفكار (Ideas) :يصعب علينا تعداد الأفكار الموجودة عند الأفراد في مجتمع

معين إذ أن بعض الأفراد .

يعتقدون أفكارا دون فهمها ,أو لايعتقدونها أبدا إن المختص بعلم الاجتماع لايعني بدراسة صحة أو كذب هذه الأفكار والظنون السائدة في المجتمعات ,بل يعني دراسة حقيقة أن بعض الأفكار والظنون تسود فعلا في المجتمع ,وتساعد على تقرير الخاصية التي ينفرد بها أعضاؤه في حياتهم .إن صحة الأفكار وعدمها مقياس نسبي يختلف باختلاف المجتمعات فما هو صحيح في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر فالأفكار الاقتصادية والاجتماعية نسبية ,كما هي الأفكار التكنولوجية والدينية و,والعلوم السلوكية تهتم بمعرفة الافكار الصحيحة ودون الصحيحة التي تسري في المجتمع الواحد لان كليهما يؤثران في السلوك الإنساني .

<sup>1</sup> مساعدة ,2013ص320

<sup>2</sup> عبد القادر ,2018,ص8

<sup>3</sup> محمد حجازي ,2015,ص19



(2). **المعايير (Normes)** : يعتبر هذا المفهوم أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية إلى جانب أهميته في علم الاجتماع ,حيث يشير إلى طرق العمل .فإن معظم مايقوم به الأفراد من أعمال ومايمتتون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في المجتمع الذي هو ثقافي في خواصه ومكوناته ,والعلوم السلوكية تعني بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا ومنظميا وذاتيا و بدراسة السلوك غير المقبول ,وبالتالي نجد أن علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإنسان كلها تدرس السلوك الصادر عن الفرد وهذا هو حقل العلوم السلوكية .

(3). **الوسائل المادية ( Matériel )** : عندما نتحدث عن الوسائل المادية ,فإننا نتحدث عن المكون الثالث للثقافة وهو الثقافة المادية بعينها ,وهي أكثر وضوحا وأسهلها فهما ,فضلا عن أنها ملموسة ,إلا أنه من الصعوبة بمكان تعداد ماتملكه من وسائل مادية في قائمة واحدة مهما كانت درجة بسطة المجتمع وصغر حجمه .وتزداد هذه الصعوبة كلما ارتقى المجتمع سلم التكنولوجيا المعقد ,وكلما امتلك المجتمع مجموعة أغنى من الوسائل المادية أصبحتا قادرين على أن ندعوه بالمجتمع المتقدم .اما المجتمع الذي لا يستطيع امتلاك تلك الوسائل فإننا ندعوه بالمجتمع البدائي لإجراء المقارنة السليمة بين هذه المجتمعات وتميز بعضها عن البعض .

(4). **الإيديولوجيات (Indéologie)** : عندما نحاول معرفة إذا ما كانت أفكار معينة صحيحة أم خاطئة ,جيدة أو رديئة فإن ذلك الأمر يجب أن يكون من خلال أفكار أخرى سائدة ,وإن مثل هذه الأفكار تدعى الإيديولوجيات ,وقد يفضل بعضهم تسميتها **القيم (values)** الإيديولوجية .وهي فكرة يدعمها معيار يشجع على الاعتقاد بها ,ليس لأنها صحيحة بل لأنها تعتبر صحيحة ومفيدة في مجتمعنا . فالإيديولوجية هي الأفكار التي نجبر اجتماعيا على الاعتقاد بها ,ونؤمر بالاعتقاد بها إذ أردنا البقاء في مكان حسن في جماعتنا الاجتماعية .كما أن المجتمعات تمارس ضغوطا على أفرادها وتجبرهم على اعتناق بعض العقائد دون غيرها .



5) .التكنولوجيا ( Technologi ) :وهي الوسائل والمعدات والأجهزة والطرق المعتمدة لتوفير حالة الرفاهية والراحة للأفراد في سعيهم لتحقيق معيشتهم ,والتكنولوجيا تعني أحيانا المعايير التقنية أو الطرق التقنية ,وإن الامتلاك وحده لا يفيد ,فأنت قد تمتلك الجهاز والإدارة والوسيلة ,إلا أنك لا تمتلك ولا تعرف براعة التشغيل والاستعمال ,فماهي قيمة وجود التكنولوجيا بدون ذلك .

### 7 أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية:

تتنوع الثقافة التنظيمية و تتعدد مستوياتها ، وسوف نتعرض لأنواع و المستويات

#### 1 / 7 أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما :الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما :الثقافة المثالية و الثقافة التكيفية

أولا : الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة<sup>1</sup> ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة<sup>2</sup> ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>3</sup> :

-الثقة :تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من

عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

<sup>1</sup> .علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، ص225

<sup>2</sup> .مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، ص145

<sup>3</sup> علي عبد الله , مرجع سابق , ص 225



-الألفة والمودة :يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبر أن الثقافة القوية تعتمد على<sup>1</sup> :

-عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة .

-عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد- الإجماع-على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم .

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي<sup>2</sup>:

-تشجيع وتحفيز التربة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة

علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

-إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي .

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص316

<sup>2</sup> شارلز وجاريث جونز، مرجع سابق، ص658



### ثانيا : الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>1</sup>

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة و المجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي ، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط<sup>2</sup> .

### ثالثا : الثقافة المثالية:

يرى كل من Waterman, Ouchi وDrucker ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح<sup>3</sup> . ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق ( One best way ) وقد كان يبحث الطريقة المثلى لتحسين الأداء<sup>4</sup> .

### رابعا : الثقافة التكيفية ( الموقفية):

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، ص 145

<sup>2</sup> علي عبد الله مرجع سابق ص 226 .

<sup>3</sup> كمال قاسمي، مرجع سابق ، ص 34 .

<sup>4</sup> محمد الطاهر بوباية، مرجع سابق، ص 49 .



يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري Calori و دراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة .

### 7 /2 مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية )، ثقافة النشاط (الصناعة )، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية ( فرق العمل ) و هذا ما نقوم بالتفصيل فيه <sup>1</sup>

**أ و لا : ثقافة المجتمع :**

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية ، البيئة الدولية والعولمة ، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها و ممارساتها ، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها و منتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

### ثانيا : ثقافة النشاط ( الصناعة ):

<sup>1</sup> -فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مداخلها . و عملياتها المعاصرة-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000 ، ص 94 .

## الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط ( الصناعة ) ( أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

### ثالثا : الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما

من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد .

### رابعا : ثقافة الجماعات المهنية ( فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال 2 ، أو حسب الوحدات الفرعية مثل :قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق جماعة (العمل)، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.



### 8. الثقافة التنظيمية والقيادة:

إن من أبرز عوامل نجاح القائد هو قدرتهم على تعلم المهارات السلوكية ,التي تعني بفهم خصائص ,وصفات البشر ,وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم ,لذلك لابد من توفر المهارات الفنية ,والإدارية ,والسلوكية لدى القادة خاصة الذين تتطلب مهامهم التعامل مع أصناف مختلفة من البشر لهم حاجات ,وتوقعات متباينة ,لذلك فإنه ليس كل من صار مديرا ضمن النجاح في أداء مهمته .

وتسهم الثقافة في تحديد أنماط القيادة في المؤسسات ,فبعض الثقافات تشجع القيادة الأوتوقراطية بينما ينمي بعضها الآخر مبدأ السيطرة الأبوية ,ويسود في بعضها الآخر المشاركة الجماعية ,ويؤدي تنوع القيم الثقافية في المجتمعات الى إختلاف كبير في استجابة الإطارات الإدارية لأنماط قيادتها فبعض المنظمات يكون أداء العاملين فيها أكثر فعالية في ظل القيادة السلطوية ,بينما تحقق القيادات الديموقراطية في منظمات أخرى نجاحا أكبر .

إن الثقافة القوية لها أثر إيجابي ,وواضح على السلوك التنظيمي ,حيث يلجأ التنظيم إلى عكس الثقافة التنظيمية على شكل شعارات ,أو قصص , أو شعر تستخدم كأدوات لنقل المعنى ,مثل إظهار العاملين على لباسهم أمام العملاء لشعار(q)الذي يدل على الجودة (quality)وقد تكتب قصة لموظف مبدع في التنظيم أو تستخدم الشعائر الذي يدل على الجودة كالاحتفالات لخدمة أهداف التنظيم, من خلال تكريم المتميزين في المنظمة .



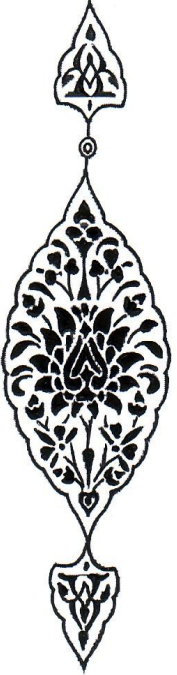
### خلاصة :

مما سبق يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المؤسسة, كما أنها تعتبر العامل المشترك بين القيادة والعاملين ,والرابط بينهما الذي يسمح بالموائمة بين أهداف القيادة ,وأهداف العمال ,كما أن لها دور تقليص الفجوة الموجودة بين القائد والعاملين ,لذا فمن الضروري والمهم الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة, وأذها بعين الاعتبار من قبل القادة ,كونها مفتاح لنجاح كامل القرارات المستقبلية للقيادة .

# إجراءات الدراسة الميدانية

## تمهيد.

1. محددات الدراسة
  2. حدود الدراسة.
  3. المنهج المستخدم .
  4. مجتمع و عينة الدراسة.
  5. أدوات الدراسة.
  6. الخصائص السيكومترية للمقياس
- ## خلاصة.





### تمهيد :

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة، إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة وخطوات علمية صحيحة، فوضوح المنهج، وما يبني في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طرق تحليلها وحصرها ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية وملاءمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظم .



### محددات الدراسة:

حددت نتائج الدراسة بدرجة صدق أدواتها المستخدمة لجمع البيانات و ثباتها و بدرجة دقة اجابة أفراد العينة و موضوعيتهم عن فقرات الاداة, و مدى تمثل العينة, ولا يمكن تعميمها الا على المجتمع الذي سحبت منه العينة و ما يماثلها من مجتمعات.

### 2- حدود الدراسة:

#### 2-1 الحدود المكانية:

تم تطبيق هذه الدراسة في مصلحة البيومترية بلدية عين الحجل

#### 2-2 الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة في مارس 2022

#### 2-3 المجال البشري :

طبقت هذه الدراسة على موظفي مصلحة البيومترية بلدية عين الحجل

### 3- المنهج المستخدم :

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين, وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة لدراسة الظاهرة أو مشكلة البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة فيها وقد إقتضت الضرورة وصف المعطيات الموضوعية التي تنصب عليها طبيعتها وواقعها ، ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لأن دراستنا تتناسب مع خصائص هذا المنهج الذي يعتمد على قدرة وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها وبعد ذلك التوصل للنتائج.

و هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق



جزئياته وتفصيله، والتعبير عنها تعبيرا كينيا أو كميًا: تعبيرا كينيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيرا كميًا وذلك عن طريق الأعداد والتقدير والدرجات.

لقد تم جمع البيانات، من الميدان من خلال أداة الاستبيان التي تعتبر من أدوات جمع البيانات وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة، وهو عدد من الأسئلة المحددة يرسل عادة بالبريد إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها بصورة كتابية ويعد الاستبيان في هيئة استمارة (كالمقابلة) تذكر فيها الأسئلة ويترك مكان للإجابة مقابله، ويمكن إرساله إلى عدد كبير من المستجوبين بالبريد أو بغيره.

### 5- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفي مصلحة البيومترية بلدية عين الحجل ، وتعتبر العينة انها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو مدن، أو شوارع أو غير ذلك.

حيث اقتضت هذه الدراسة على عينة بسيطة العشوائية ، تشمل موظف 25 من المجتمع الكلي

### 6- أدوات جمع البيانات :

#### - الاستبيان

ويعرف بأنه " أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي علي عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها علي أشخاص معينين لتعبئتها "

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور ،وقد تم تقسيم الاستبيان الى عدة محاور تشتمل على موضوع الدراسة.



الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً: الصدق

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التّحقق من صدق المقياس عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (01): معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	الع
0.31	21	0.68	11	0.79	01
0.62	22	0.61	12	0.71	02
0.55	23	0.56	13	0.66	03
0.85	24	0.75	14	0.31	04
0.58	25	0.66	15	0.52	05
0.48	26	0.49	16	0.56	06
0.85	27	0.71	17	0.48	07
0.75	28	0.39	18	0.81	08
0.56	29	0.35	19	0.65	09
0.35	30	0.74	20	0.59	10
0.56	31				//

\*\* دال عند ( $\alpha=0.01$ )، \* دال عند ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول رقم(01): أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و( $\alpha=0.05$ )، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس



ثانياً: الثبات

ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (02): معامل ألفا- كرونباخ لمحاور المقياس

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.78
المحور الثاني	0.87
المحور الثالث	0.80

يتضح من الجدول رقم (02): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.78) كأدنى قيمة ، و(0.87) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.



### خلاصة

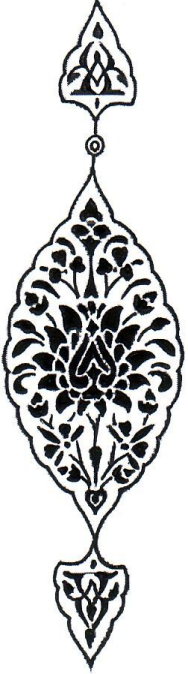
من خلال دراستنا الميدانية بمصلحة الحالة المدنية ببلدية عين الحجل توصلنا عدة نتائج أهمها اهتمام القادة بمرؤوسيههم ومساندتهم، وحثهم على التجديد والتطوير، وإتاحة الفرص لهم للتعبير والإبداع، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في تطويرها، كما يعتمد القادة في المؤسسة على أسلوب التحفيز وذلك بنوعيه (المادي والمعنوي)، وكل هذا يعتمد على القادة الإداريين ومهاراتهم الإدارية والسلوكية مع مرؤوسيههم و الطريقة التي يتعاملون معهم لجعلهم يقدمون أحسن مردودية، إلا أن الأغلبية ترى أن نمط القيادة أقرب من الوسط بالإضافة إلى حسن مستوى السمات القيادية لدى القادة وخاصة السمات العلمية و ذلك حسب المرؤوسين في مجال المهارات التقنية والاتجاهات الإيجابية الجديدة إضافة إلى توافرهم على السمات القيادية والإدارية المتمثلة في التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة والعمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الرئيسية

عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الاولى

عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية



## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

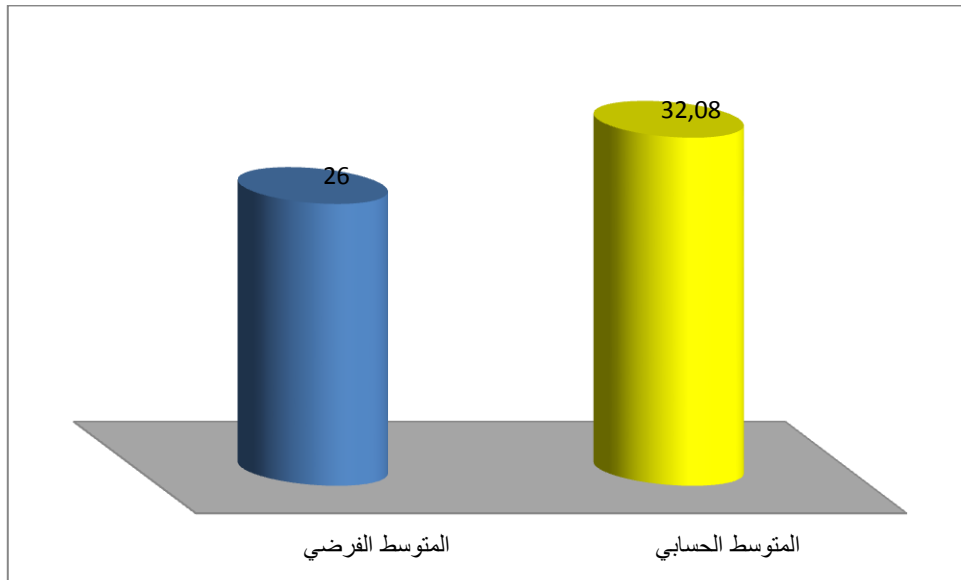


نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: "تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (03) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي في

المحور الأول

المتوسط الفرضي 26				الفرق بين	الانحراف	المتوسط	حجم	الدرجة
القرار	مستوى	درجة	t	متوسط الأفراد	ف	الحسابي	العينة	الكلية
	الدلالة	الحرية		والمتوسط	المعيار	للأفراد		
				الفرضي	ي			
دال								
عند	0.00	24	6.87	6.08	4.42	32.08	25	المحور
0.01								الأول



الشكل رقم (01) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي في

المحور الأول

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (03) والشكل رقم (01) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول والذي بلغ 32.08 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 26 بناء عليه فإن القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 6.87 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ "تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

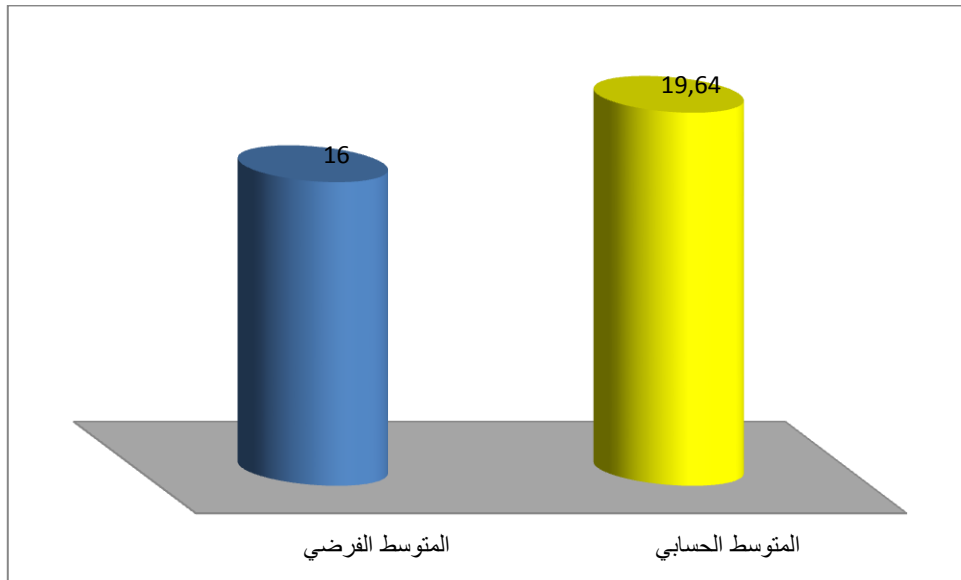


نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (04) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي في

المحور الثاني

المتوسط الفرضي 16				الفرق بين	الانحراف	المتوسط	حجم	الدرجة
القرار	مستوى	درجة	t	متوسط الأفراد	ف	الحسابي	العينة	الكلية
	الدلالة	الحرية		والمتوسط	المعيار	للأفراد		
				الفرضي	ي			
دال	0.00	24	6.40	3.64	2.84	19.64	25	المحور
عند								الثاني
0.01								



الشكل رقم (02) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي في

المحور الثاني

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (01) والشكل رقم (02) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني والذي بلغ 19.64 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 16 بناء عليه فإن القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 6.40 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ "تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

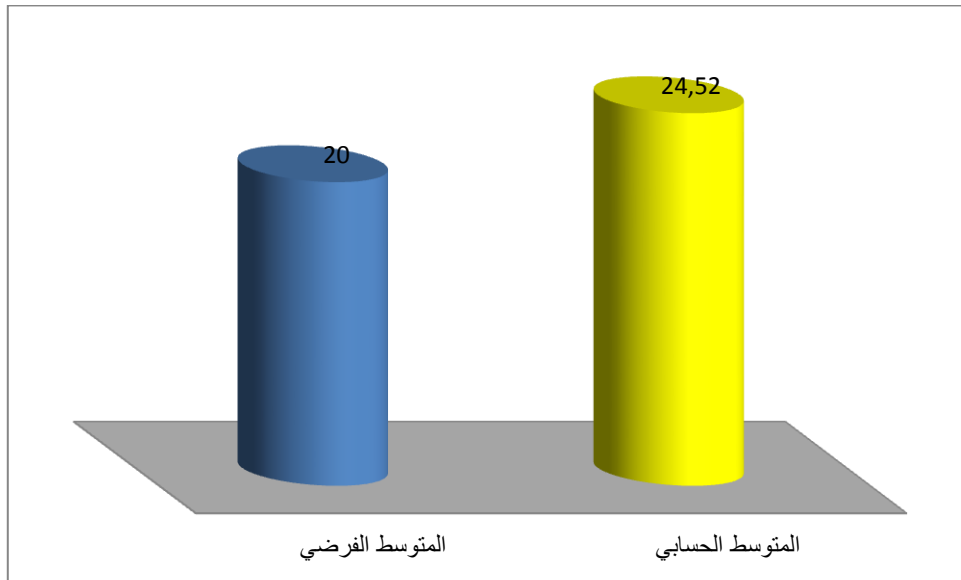


نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم " ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (05) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي في

المحور الثالث

المتوسط الفرضي 20				الفرق بين	الانحراف	المتوسط	حجم	الدرجة
القرار	مستوى	درجة	t	متوسط الأفراد	ف	الحسابي	العينة	الكلية
	الدلالة	الحرية		والمتوسط	المعيار	للأفراد		
				الفرضي	ي			
دال	0.00	24	6.56	4.52	3.44	24.52	25	المحور
عند								الثالث
0.01								



الشكل رقم (02) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي في

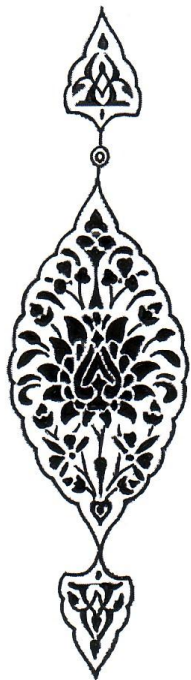
المحور الثالث

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (05) والشكل رقم (02) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث والذي بلغ 24.52 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 20 بناء عليه فإن القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 6.56 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ "تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

# خاتمة





### خاتمة :

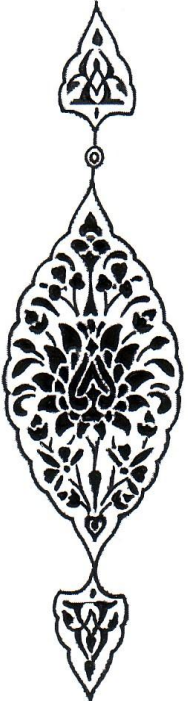
من خلال دراستنا لموضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية اتضح لنا أن لهذه الأخيرة دور مهم في استمرارية المؤسسات وازدهارها، خصوصا في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة هذه المؤسسات، فالقيادة الفعالة قادرة على مواجهة أي تغيرات أو تحديات تشهدها هذه البيئة، وتحقيق الأهداف المطلوبة بفضل عملية التأثير على المرؤوسين وتغيير اتجاهات نحو الأحسن.

حيث تعتبر القيادة الإدارية القلب النابض للعملية الإدارية، فمن خلالها يتم التحكم في سير أعمال المؤسسة، فلكل قائد إداري أسلوبه الخاص في التأثير على مرؤوسيه بحيث أن هذه الأساليب تتحدد وفق المواقف التي تعيشها المؤسسة، أو وفق القادة، أو المرؤوسين، حيث أن العلاقة بين القادة ومرؤوسيهم تتحدد وفق الأنماط التي يتبعها القادة في التعامل مع مرؤوسيهم.

ولكي تكون القيادة الإدارية ناجحة وفعالة يجب على القادة تنمية مهارات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وبين العاملين، وكذلك تفعيل عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى اختيار بديل من عدة بدائل حتى يتسنى إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة، كما أن القيادة الإدارية تتطلب القادة

الذين لديهم روح الإبداع والتطوير والتغيير وفق الأحداث والتطورات التي تحصل في بيئة المؤسسة، وحسن التصرف مع المواقف الصعبة، حيث أن نجاح المؤسسة يكون مرهونا بمدى تحقيقها للأهداف المخطط لها، وهذا مرتبط بمدى إسهام القادة بتوضيح الأهداف المطلوبة للمرؤوسين والشروع بالعمل بروح الفريق والتعاون لتحقيق مردودية عالية والتطوير المطلوب.

# قائمة المصادر والمراجع



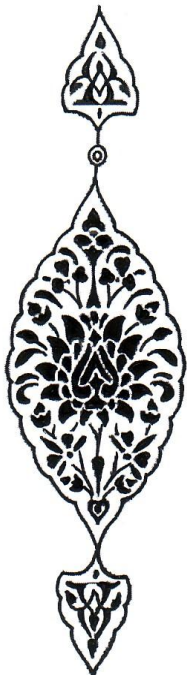


قائمة المراجع :

1. - بوخلوة باديس وقمو سهيمة، آثار أنماط القيادة الادارية عمى الأداء الوظيفي، مجلة الدراسية الاقتصادية الكمية، العدد 01 ، ورقلة , 2015
2. - حامدي معمر النور وبن حفاف عمي، أثر القيادة الادارية عمى أداء العاميين، مذكرة ماستر في العموم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية، كمية الحقوق والعموم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة, 2018
3. - حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى, 2013.
4. - رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر في عموم التسيير، تخصص عموم التسيير، كمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة اكمي محمد أولحاج، البويرة، 2014
5. - عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال، مذكرة ماجستير في الإعلام، والاتصال تخصص الإعلام والاتصال، كمية العموم الاجتماعية، جامعة السانبة، وهران , 2010.
6. - نواف كنعان، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة لمنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1 2000.
7. - نور الدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كمية العموم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة, 2014
8. - بوهزة محمد ومرزوقي رفيق، القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري ، الملتقى الدولي 9 صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف الجزائر - ، أبريل, 2009.

9. شهر ا زد محمد شهاب، القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة،  
تدريسية في معهد اعداد المعممين-نينوى- ، العراق العدد الحدي عشر، تموز  
2010
10. نوال شاين، تأثير القيادة عمى أداء العمال في المؤسسة الصناعية  
الجزائرية، مذكرة ماجستير في عموم الاجتماع، تخصص عم الاجتماع، كمية  
العموم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة, 2013

# الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ملحق رقم (01)

## استبيان

عنوان المذكرة : دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمصلحة  
الحالة المدنية والبيومترية ببلدية عين الحجل .

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر ، نطلب منكم مساعدتنا في الإجابة على هذا  
الاستبيان، نرجو الإجابة بدقة ووضوح على الأسئلة الواردة بكل موضوعية ونحيطكم علما  
أنها تدخل في إطار بحثنا العلمي ونشكركم على تعاونكم .

### ملاحظة:

يشتمل هذا الاستبيان نوعين من الاسئلة :

النوع الأول : يضم أسئلة مغلقة، منها ما يستدعي الإجابة ب نعم أو لا فقط.

ومنها ما يحتمل إجابة أو أكثر من بين الاختيارات الموضوعية، فما عليك أخي أختي  
الموظف ، العامل الاجابة

سوى وضع علامة في الخانة التي تراها مناسبة (X) .

-وشكرا على تعاونك-

احيانا	لا	نعم	<b>المحور الأول</b> تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم
			المعاملة الطيبة لك ولزملائك في محيط العمل تجعلك تحترم موقعك الوظيفي
			المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل
			احترامك من طرف قائدك يخضعك للسلم الإداري
			شخصية قائدك في المؤسسة تؤثر على احترامك للسلم الإداري
			قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها
			ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية
			ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل
			قربك من قائدك في المؤسسة يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري
			القائد الذي يوفر لك ولزملائك فرص التدريب والتكوين يجعلك تحترم السلم الإداري وتتفاني في عملك
			القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل
			القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكن حافزا لانضباطك
			تشجع مقولة هدف المؤسسة مهمة الجميع
			القائد الذي لا يخرج عن القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة تجعله مثلك الأعلى في أدائك الوظيفي
			<b>المحور الثاني</b> - تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة

			القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي انضباطك بأوقات العمل
			القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة مع العمال لها أثر في تقبلك للنظام الداخلي للمؤسسة:
			القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف في المؤسسة
			شخصية القائد لها دخل في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة
			القيادة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تحتم عليك تطبيق النظام الداخلي حرفيا
			في رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها
			إذا كان القائد محافظا على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم تسير سيره
			إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل تحترم النظام الداخلي للمؤسسة
			<b>المحور الثالث</b> - تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة
			القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة تحفزك على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة
			شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها
			القيادة الإدارية التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم على الاتصال فيما بينهم
			قربك من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي تقوم بها في المؤسسة
			القيادة الإدارية التي تمنح فرص التكوين والتدريب تشجعك على الاتصال داخل المؤسسة

			هل احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها أثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة
			هل القيادة الإدارية التي تشجع الفرد على الابتكار لها أثر عليه فيما يخص اتصاله داخل المؤسسة
			هل القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع بذلك الظاهرة الاتصالية في المؤسسة
			في رأيك القيادة الإدارية المهتمشة لها شبكة اتصال فعالة
			في رأيك القيادة الإدارية تكون ثقافة تنظيمية لدى الفرد

## ملاحق spss

الملحق رقم (02)

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول	25	32.0800	4.42455	.88491

One-Sample Test						
	Test Value = 26					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول	6.871	24	.000	6.08000	4.2536	7.9064

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني	25	19.6400	2.84136	.56827

One-Sample Test						
	Test Value = 16					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني	6.405	24	.000	3.64000	2.4671	4.8129

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثالث	25	24.5200	3.44141	.68828

One-Sample Test						
	Test Value = 20					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثالث	6.567	24	.000	4.52000	3.0995	5.9405

## ملحق رقم (03) ملاحق الصدق والثبات

		المقياس	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	9س	10س
المقياس	Pearson Correlation	1	.790**	.710**	.660**	.310*	.520**	.564**	.487**	.812**	.658**	.599**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.040	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

		المقياس	11س	12س	13س	14س	15س	16س	17س	18س	19س	20س
المقياس	Pearson Correlation	1	.681**	.613**	.564**	.752**	.664**	.497**	.712**	.390*	.350*	.744**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.030	.031	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

		المقياس	21س	22س	23س	24س	25س	26س	27س	28س	29س	30س	31س
المقياس	Pearson Correlation	1	.310*	.624**	.558**	.859**	.584**	.484**	.859**	.758**	.564**	.354**	.564**
	Sig. (2-tailed)		.040	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.042	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.781	13

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.809	10



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-DeanShip of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
شعبة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية  
لدى العاملين بمصلحة الحالة المدنية والبيومترية  
بلدية عين الجبل

إعداد الطلبة:  
1- بن لويوة أسامة رقم التسجيل: 161635098830  
2- رقم التسجيل:

القسم: علم النفس الشعبة: علم النفس التخصص: علم النفس العمل والتكيف  
إشراف: ضياء زين الدين الرتبة: أستاذ تدريس العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح  
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقديم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

موافق

رئيس القسم

لتحميل الوثيقة يرجى اتباع الرمز



تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيدة(ة): **بن لويوة أسامة**

الصفة(طالب، استاذ/باحث، باحث/دائم): **طالب**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **207225628**

الصادرة بتاريخ: **09-12-2021** عن دائرة: **عين الدجل**

المسجل بكلية: **العلوم الإنسانية و الاجتماعية** قسم: **علم النفس**

تخصص: **علم النفس العملي والتطبيق الاجتماعي** و **تدريس الموارد البشرية**  
والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).  
رقم التسجيل: **164635098830**

عنوانها: **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة  
التنظيمية لدى العاملين بمسلة الحالة المدنية  
و البيومترية بلدية عين الدجل**

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: **2022-05-29**

امضاء المعني(ة): **بن لويوة أسامة**



المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.