



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

عنوان المذكرة:

نمط القيادة و علاقته بالثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس تخصص: علم النفس عمل

وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د: سعودي أحمد.

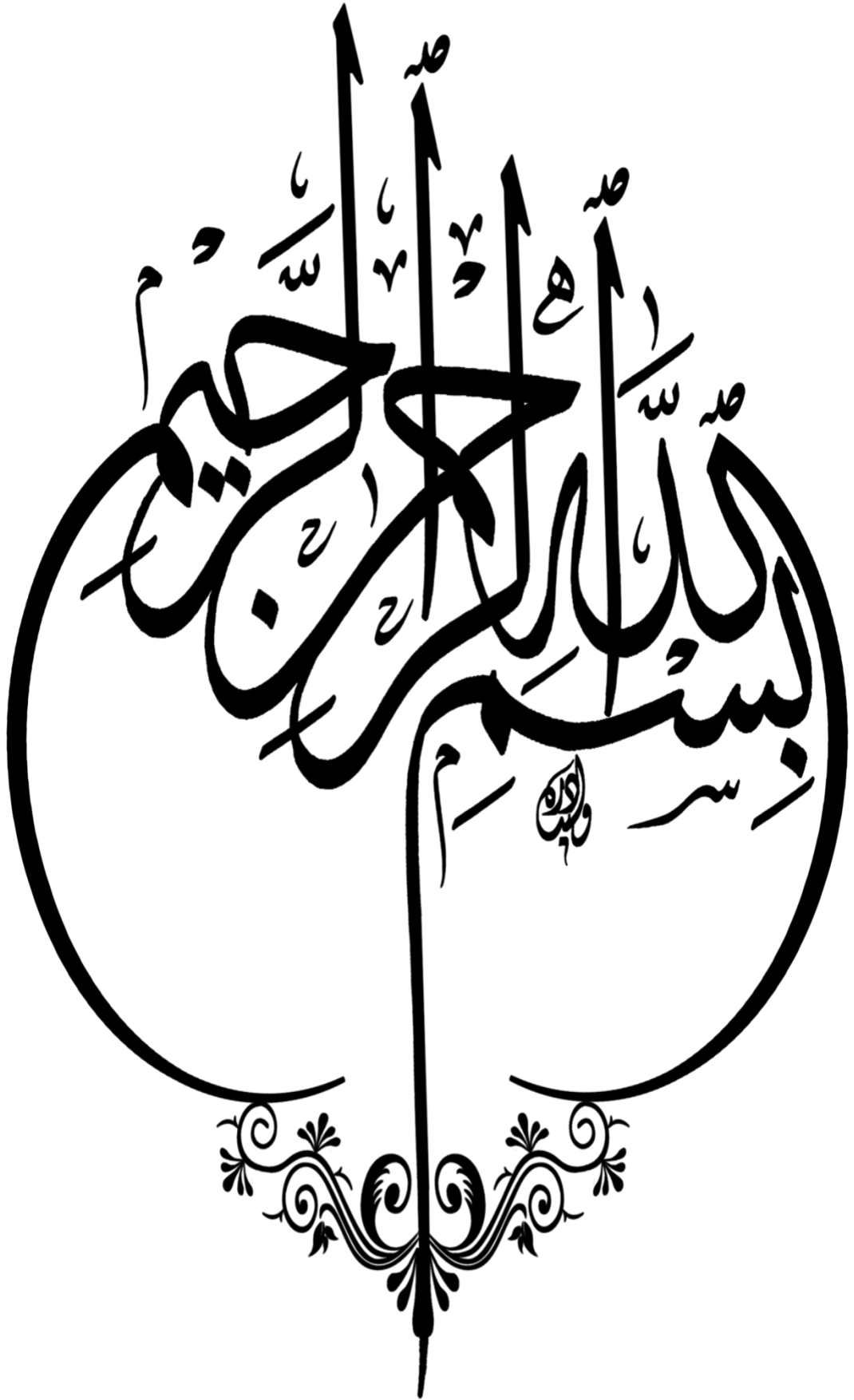
إعداد الطلبة:

- عزيزي يسرى.

- بن قويدر عيشة.

- سالم سعاد.

السنة الجامعية: 2021 - 2022



شكر وتقدير

اللهم إنا نشكرك على نعمتك ونحمدك عليها.

اللهم نشكرك على كل طريق صعب يسرته لنا.

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعوننا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير

للاستاذ الفاضل "سعودي أحمد "

لتفضله قبول الإشراف على هذا العمل؛

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ومدخلاته، البناءة وملاحظاته القيمة.

أدعو له بدوام الصّحة والعافية.

والشكر الموصول إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة بما تكلمه السبل من بعيد أو قريب

إلى الأم الحبيبة "الجزائر".

الإهداء

يشرفنا أن نهدي هذا العمل المتواضع الذي يمثل حصيلة دراستنا وثمره جهدنا.

إلى أحلى ما ينطق به اللسان إلى من قال فيها عزّوجل: "وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا

رَبِّيَانِي صَغِيرًا".

"الوالد العزيز" أطال الله في عمره و " الأم الحنون" التي رسمت البهجة في حياتي.

إلى من جمعنا بهم علاقة القرابة: "الأصدقاء، الزملاء والزميلات ، وكل الأهل والأقارب".

إلى من أضاء لنا الطريق شموعاً للوصول إلى المبتغى...

أساتذتنا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إلى من فتح هذه الوريقات وتصفحها بعدنا...

عزيزي يسرى

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على نبيه المصطفى محمد ابن عبد الله الرحمة المهداة والنعمة
المزداة والسراج المنير أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح
بفضله تعالى ومنه وكرمه، مهداة إلى الوالدين الكريمين فالشكر كل الشكر إلى رمز التضحية
والعطاء الوالد العزيز، وكل التقدير والعرفان لمربية الأجيال، لمن أضاءت قناديل العلم والمعرفة
في قلبي الوالدة الكريمة.

إلى جميع إخوتي وأخواتي، إلى جميع أصدقائي وزملائي .

بن قويدر عائشة

الإهداء:

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي و الحمد لله أهدي ثمرة جهدي إلى ما وهبني الله في الحياة .

إلى من تعب حتى ذاق الصعب ليحقق كل نجاح و من شجعني بكل عزم وفخر ,

إلى من منحني الثقة أهداني يد العون طول مشواري الدراسي

إليك أنت أبي الغالي حفظك الله ورعاك إلى قرّة عيني ومصباح دربي .

إلى من ربت ورعت وسهرت , إلى التي تتعب لتنال زهور الحب لك أنت أُمي أدامك الله علي

نورا وأدام صحتك و عافيتك إلى مصدر افتخاري و اعتزازي إخوتي و كافة الأصدقاء كل

باسمه وزملاء الدراسة بدون استثناء.

سالم سعاد

الشكر والعرفان

الاهداء

7.....	فهرس المحتويات
43.....	فهرس الجداول
10.....	ملخص الدراسة
11.....	مقدمة
12	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
13	أولا: الإشكالية
15	ثانيا: الفرضيات
15	ثالثا: أهداف الدراسة
16	رابعا: أهمية الدراسة
16.....	خامسا: المفاهيم إجرائيا
16.....	النمط:
16.....	القيادة:
16.....	النمط القيادي:
16.....	أنماط القيادة:
16.....	النمط الديمقراطي:

- 17..... النمط الديكتاتوري: 17
- 18..... النمط التسبيبي: 18
- 19..... مفهوم الثقافة: 19
- 19..... مفهوم الثقافة التنظيمية: 19
- 20..... مستوى الثقافة التنظيمية: 20
- 20..... خصائص الثقافة التنظيمية: 20
- 20..... الثقافة نظام مركب: 20
- 21..... الثقافة نظام متكامل: 21
- 21..... الثقافة نظام مكتسب ومتغير و متطور: 21
- 21..... الثقافة لها خاصية التكيف: 21
- 23..... مفهوم العامل: 23
- 24..... مفهوم الإدارة: 24
- 25..... الدراسات السابقة: 25
- 34..... الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة. 34
- 35..... أولاً: منهج الدراسة. 35
- 35..... ثانياً: مجتمع عينة الدراسة الأساسية. 35

36.....	ثالثا: الدراسة الاستطلاعية.....
39.....	رابعا: أدوات الدراسة.....
42.....	خامسا: الأساليب الإحصائية المتعلقة.....
43.....	الفصل الثالث: عرض نتائج دراسة ومناقشتها.....
44.....	أولا: مناقشة نتائج دراسة.....
51.....	ثانيا: حوصلة نتائج الدراسة.....
53.....	خاتمة.....
55.....	الملاحق.....
62.....	استمارة استبيان.....
68.....	المراجع والمصادر.....

ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا الموسومة بـ: النمط القيادي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالجامعة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في الإدارة الجامعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وكذا الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين إضافة إلى محاولة رصد العلاقة بين النمط القيادي والثقافة التنظيمية . حيث استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق مقياسي الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية على عينة تعدادها 40 موظفا في الإدارة الجامعية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة. وتوصلت دراستنا إلى أن الأنماط القيادية الثلاثة موجودة بإدارة الجامعة بنسب متقاربة غير أن النمط احتل الترتيب الأول، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والثقافة التنظيمية كما أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي.

Study summary :

Our study, under the title of the dominant leadership style and its relationship to organizational culture among university administrative staff, aimed to reveal the dominant style of leadership in university administration, as well as revealing the level of organizational culture among university administrative staff, in addition to trying to monitor the relationship between leadership style and organizational culture. Where we used in this study the descriptive approach, and the population of this study consisted of 40 university administration employees who were randomly selected from the study community

The second is related to organizational culture and also consistsof three axes. Our study concluded that there is no statistically significant relationship between leadership style and organizational culture, just as .the dominant style is the democratic style

مقدمة

مقدمة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع بالغة الأهمية في حياة المؤسسات والجماعة وحيث ما وجدت الجماعة فإنها تتطلع إلى القائد.

لذلك نجد القيادة تحظى باهتمام كافة المجتمعات التي تعمل على تنمية كفاءات العاملين التي تحتاج لها الموارد البشرية ذات الكفاءة الفكرية. كذلك تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه الكفاءات والقدرات، والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تعبر عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين إضافة إلى أن التحول إلى عصر المعلومات كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات - خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري - الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة. زيادة على ذلك نجد الثقافة التنظيمية والتي هي مجموعة افتراضات واعتقادات وقيم وقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف فيها عمله كما تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الأفراد داخل المنظمات، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع جماعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع ان يواجه الاستتكار والرفض منهم.

كما نجد أن الكثير من منظمات الأعمال تبدي اهتماما بالثقافة المنظمة، وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، لأنها تتضمن أبعادا مختلفة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

الإشكالية:

تعد الإدارة الجامعية من أبرز الهياكل الفاعلة داخل المؤسسات الجامعية ومن أهم عناصرها، حيث تتسم هذه الإدارة الممثلة بمختلف مدرائها ورؤسائها وأعضائها ومختلف موظفيها إلى جانب كليتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة، بخصائص وسمات تجعلها تختلف تماما عن المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية (سالمي ، 2020).

حيث عرفها بعض المهتمين بشؤون الجامعة مثل عبد الله عبد الرحمان "على أنها تنظيمات معقدة تتغير بصفة مستمرة مع طبيعة البيئة الخارجية، وهي بهذا المعنى تمثل تنظيما معقدا قابلا للتغيير وفق المتغيرات المحلية والعالمية".

كما أن الإدارة تنشأ أساسا لتحقيق غايات معينة تتطلب توفير موارد معينة تحدد إلى حد كبير مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها ،في تحقيق غايتها الرئيسية وتحليل الموارد البشرية مكان الصادات بين الموارد التي تحتاجها، إذ أنها لا تستطيع تحقيق أهدافها من خلال العنصر البشري (سيدي صالح، 2017).

فالعنصر البشري يساهم في تحقيق أهدافها إذ لا بد أن يتوفر لهذا المورد الجو الملائم والقائد الذي يقود ويسير هذا المورد، وتعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة ، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد بوجههم ويحفزهم على التعاون والتنافس، ويقيم نتائج أعمالهم، وهي ليست بالمهمة اليسيرة بل تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارة حتى يستطيع أن يقود الجماعة. (بطرس حلاق القيادة).

إذ أنها مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان ليكون جماعة معينة، إلا وكان وجود القائد يعد شرطاً أساسياً. والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك رؤوسين ويتوقف النجاح على نوع وكفاية القائد (العسكري، 2012).

والثقافة التي تتبعها المنظمة ويسير وفقها القائد إذ يعتبر المفهوم أحد أبرز المناهج الحديثة وإدارة التفسير والتطوير (الهيجان، ص18).

وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العاملين في المنظمات ويميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فإداء العاملين في المنظمات يتأثر - بصورة أو بأخرى - بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على أسلوب العاملين وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمة. (سعود: ص12).

و تعد هذه الأخيرة أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطوير المنظمة، إذ أنها تعبر عن نمط التصرفات والقواعد التي يقتنع بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم، إذ تتضمن طقوساً وممارسات تترسخ مع الزمن ليشكل أساليب تفكير وطرق إنجاز العمل و اتخاذ القرارات (آل سعود: ص13). ونظراً لأهمية هذين المتغيرين في مختلف المؤسسات والمنظمات جاءت الدراسة الحالية لتجيب على الأسئلة التالية:

1. ما هو النمط القيادي السائد في الإدارة الجامعية بجامعة المسيلة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

2. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة ومستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة؟

الفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: النمط القيادي السائد في الإدارة الجامعية بجامعة المسيلة من وجهة نظر الموظفين الإداريين هو النمط الديمقراطي.

الفرضية الثانية: مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة متوسط.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ومستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة.

أهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن النمط القيادي السائد في الجامعة الجزائرية .
- 2- الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالجامعة .
- 3- رصد العلاقة بين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين الإداريين بالجامعة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة أهمية العملية القيادية وصفات القائد، هل العملية القيادية فطرية أم مكتسبة، إذ بعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تساهم في تطوير القادة وتدريبهم في مجال العملية القيادية.

كما تنبع أهمية دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية الذي بعد مجالاً حيويًا يوصل إلى فهم أنشطة المنظمات واستيعاب الظواهر المحيطة بها وبالتالي الوصول إلى معرفة أدوارهم ومسؤولياتهم في المنظمة .

كما تلعب الإدارة دوراً بالغ الأهمية في أي منظمة إذ أنها حلقة وصل وأداة ربط بين مكونات المؤسسة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

تحديد المفاهيم الإجرائية:

النمط القيادي:

هو الأسلوب الذي تبعه القائد الإتصال مع الآخرين.

وهو مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبذلها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته .(شهيناز، مرجع سابق، ص10).

وتعبر عنه في الدراسة الحالية بالأنماط الثلاثة (الديمقراطي، الدكتاتوري، والتسيبي)، والتي تحدد بالدرجة التي يحصل عليها الأفراد بالنسبة لكل نمط، وتقدر من 10 إلى 40.

مستوى الثقافة التنظيمية: عرف دافيس الثقافة التنظيمية "بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلال معايير تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة" (بوعلاق، 2014)، وتتضمن في الدراسة الحالية ثلاث مجالات هي: مجال القيم الإدارية، مجال إدارة المهمة، ومجال إدارة العلاقات، وتحدد في الدراسة الحالية في ثلاثة مستويات: ضعيف، متوسط، ومرتفع، وذلك تبعاً للمدرج التقديري المصمم (أنظر عنصر الأساليب الإحصائية).

ويقدر بالدرجة من 10 إلى 40 بالنسبة لكل مجال، ومن 30 إلى 120 بالنسبة للدرجة الكلية.

الدراسات السابقة للدراسة :

الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية

دراسة هادف يسرى بعنوان النمط القيادي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة
وهدفت الدراسة إلى:

-التعرف على النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي بتبسة

-تحديد مستوى الأداء الوظيفي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي تبسي تبسة .

-إبراز العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في مكاتب كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة
العربي التبسي بتبسة.

-معرفة نوع العلاقة بين النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة
العربي التبسي تبسة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي
بتبسة هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي.

- بعد تفويض السلطة للمرؤوسين، ومشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف المكتبة، واستشارة
المرؤوسين عند اتخاذ القرار والاتصال الصاعد أهم المؤشرات التي تدل على وجود النمط
الديمقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي بتبسة.

-تعد الرقابة الدائمة وغياب الحوافز وفتور العلاقات الإنسانية من أهم المؤشرات التي تدل على
وجود النمط الأوتوقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي بتبسة.

-تبين أن مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة (القدرة على انجاز الأعمال بطريقة جيدة،
نوع الوظيفة يتلاءم مع القدرة الذاتية، مستوى التأهيل العلمي يتناسب مع الواجبات) مرتفع أما
الناجم عن الدافعية (غياب الحوافز التشجيعية عدم اهتمام القائد في حالة تقديم مستوى عالي من
الأداء فهو منخفض .

- توجد علاقة ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبة وترجع هذه
العلاقة إلى أن القائد يسمح بمشاركة المرؤوسين واتخاذ القرار، ويقبل آرائهم واقتراحاتهم ويسمح
بالاتصال الصاعد.

-توجد علاقة سلبية بين النمط الأوتوقراطي والأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبة وترجع هذه العلاقة إلى أن القائد لا يقدم نوع من الحوافز للمرؤوسين ويستعمل أسلوب الرقابة الدائمة ولا يشجع العلاقات الإنسانية.

- **دراسة نور الدين بوراس (2014)** تحت عنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات-تبسة. وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

- أهمية العلاقة بين العمال والقائد عن طبق عملية الثقافة التنظيمية.

- التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق نجاح المنظمات الإدارية.

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

وتوصلت إلى:

- إن التعامل القيادة الإدارية وفعاليتها مع العاملين ويوفر لدى العاملين الثقة والاطمئنان

والمصداقية لهم مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

- إن العلاقة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتتمتع بثقافة قوية لدى العاملين.

- القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دور رقابة وممارسة الضغوطات على العاملين.

- إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقترب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بالانضباط.
- أن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي.
- أن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ما يحس العامل بالرضا والإحساس بالمسؤولية.
- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

دراسة محمد الأمين أحفيظ(2015) تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية مطبقة على إطارات مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سونطراك- بسكرة-

وهدفت الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة.
- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- التعرف على القيم التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي.
- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.
- التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب الثقافة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى:

-مستوى الثقافة التنظيمية لدى إطارات مديرية شؤون الاجتماعية لشركة سونطراك بولاية بسكرة جاءت متوسطة بدرجة متوسط حسابي 107.18%.

- وتقف هذه الدراسة الحالية مع دراسة عوفي (2015) ودراسة عاشور ابتسام (2013) ودراسة وافية صحراوي (2013).

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى الإطارات مديرية الخدمات الاجتماعية لولاية بسكرة كان مرتفعا بدرجة متوسط حسابي 43.74%.

وجود ارتباط دال إحصائيا بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ووجود فرق دال بين طرفي الثقافة التنظيمية (ثقافة عالية وثقافة منخفضة) عند 0.01، ووجود فرق دال بين طرفي الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الثقافة التنظيمية فإننا نشبت أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

دراسة مسيران عبد الله وأولاد الطالب بوبكر تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار.

وهدفت الدراسة إلي:

-معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية أدرار.

-معرفة ما إذا كانت هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والإبداع حسب الجنس لي مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا في الإبداع حسب الخبرة لدي مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد.

- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية حسب نوع المنصب لدى المستخدمين للصندوق الوطني للتقاعد لولاية أدرار.

وتوصلت الدراسة إلى:

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة والإبداع وهذا ما تثبته النتائج المتحصل عليها من خلال عملية البحث حيث لوحظ وجود تأثير على السلوكيات من خلا توفر عدالة إدارية صارمة وكذلك الاحتكاك المتواصل بهم من خلال التدريب والتعليم والتوجيه والرقابة وتوفير الموارد الأزمة إضافة إلى ذلك الثقافة التنظيمية حسب الجنس وهذا يرجع إلى نوع المؤسسة والتي يطغى عليها الطابع الإداري فنوع الجنس لا يشكل فرق في تقديم المهام المطلوبة من المستخدمين كذلك تطوير الوسائل والتقنيات المساعدة في العمل كذلك المؤسسة لا تعتمد على أي أعمال إدارية كما توصلنا أيضا في الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ونوع المنصب لما تحتمه البيروقراطية التنظيمية فتتعامل مع المستخدمين بصفة عامة بغض النظر عن نوع المنصب الذي يشغله لتتجنب أي تمييز بين العمال ولتوظيف عدالة إدارية تساعد في نجاح المؤسسة وغرس ثقافة مرنة تلاؤم مختلف المناصب كما تساعد في نجاح المؤسسة .

دراسات تناولت المتغيرين معا:

دراسة منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود تحت عنوان الثقافة

التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في المملكة العربية السعودية .

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة

- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في كل من إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة من وجهة نظر القيادات الإدارية.

- التعرف على أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين بإمارتي الرياض ومكة المكرمة.

- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل إمارات بالسلوك القيادي للمرؤوسين في الإماراتين.

وتوصلت الدراسة إلى:

أن رضا المرؤوسين يتحدد عن القائد بمجموع قيم المنافع التي يحصل عليها المرؤوسين كنتيجة لسلوك القائد، فكلما كان سلوك القائد مصدرا للحوافز يحصل عليها المرؤوسين، كلما كانت قيمة هذه الحوافز لدى المرؤوسين عالية ومرتبطة في تصوره بالسلوك القيادي كلما زاد رضا المرؤوسين عن القائد والعكس يؤثر على تفاعل قيم المنافع التي يحصل عليها المرؤوسون من القائد مع درجت توقف هذه المنافع على أداء المرؤوسين مع تصميم وتوجيه العمال، في تحديد مستوى أداء العمال فكلما كان سلوك القائد مصدرا لإشاعات عالية للمرؤوسين، كلما كان توفر القائد لهذا الإشاعات متوقفا على مستوى الأداء دراسة عبد العزيز محمد عسكر تحت عنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مدري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية.

- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لرجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية للقيادة التشاركية بمحافظة قطاع غزة تبعا لمتغيرات الدراسة.

-التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومي بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين.

-الكشف عن العلاقة بين درجات ممارسة مدري المدارس الحكومية بمحافظة قطاع غزة للقيادة التشاركية وبين مستوى الثقافة التنظيمية السائد.

وتوصلت الدراسة إلى:

جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي (77.6) يلي ذلك مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية تليها تفويض السلطة حصلت على المرتبة الثالثة أما الدرجة الكلية الاستبيان فحصلت على وزن 75.0 وهي نسبة عالية.

كما بينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجات ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة قطاع غزة للقيادة التشاركية تعزي الجنس (ذكر. أنثى) أما في متغير المرحلة التعليمية (أساسي ثانوي) فقد اتضح عدم وجود فروق في المجال الأول العلاقات الإنسانية، والمجال الثاني مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية والدرجة الكلية للاستبيان أما المجال الثالث تفويض السلطة فكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات القيادة التشاركية ودرجات الاستبيان.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والبالغ عددها ستة دراسات إذ تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، القسم الأول يتعلق بدراسات تناولت نمط القيادة، والقسم

الثاني يتعلق بدراسات تناولت الثقافة التنظيمية، والقسم الثالث خصص لتناول المتغيرين معا. ومن خلالها توصلنا للمجموعة ملاحظات:

-تتفق جميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأنماط القيادية في الجانب النظري.

-تختلف جميع الدراسات التي تناولت أنماط القيادة مع الدراسات الحالية في مكان الدراسة

وزمانه وتختلف الدراسات السابقة عن الحالية في اختيار العينة تتفق الدراسات التي تناولت

موضوع الثقافة التنظيمية في الجانب النظري وتختلف جميع الدراسات السابقة مع الدراسة

الحالية في مكان وزمان الدراسة وتختلف في عينة الدراسة من حيث الأهداف فكل دراسة تختلف

عن سابقتها في الأهداف إذ أنا كل دراسة تسعى للوصول إلى أهداف معينة من حيث المنهج

اشتركت اغلب الدراسات السابق مع الدراسات الحالية في استخدام المنهج الوصفي واختلفت في

الأسلوب والأدوات المستخدمة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

ضبط مفاهيم الدراسة.

اختيار المنهج المناسب.

بناء إشكالية الدراسة وصياغة فروضها

اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

متغيرات الدراسة:

النمط: مدى قدرة القائد على التأثير في الأفراد من حيث سلوكياتهم وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

القيادة:

اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الأفراد و أوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها بغرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى إستجابتهم لتوجيهه. (درويش شهيناز ،2012،ص13).

والقيادة أيضا هي القدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلتزام قانوني ،مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده .(علا محمد سيد قنديل ،2010،ص14).

وتم تعريف القيادة بناء على سلوك القائد، حيث عرف الكلابي القيادة: بأنها السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة. (صفحي،2011، ص17).

النمط القيادي:

يمكن إعتبار سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسة أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ طراز أو نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته ومن ثم يمكن إعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم . (مجممي ، 2004 ، ص 15).

ويتضمن النمط القيادي أشكالاً متعددة نذكر منها:

***النمط الديمقراطي (التشاركي):** تقوم فلسفة هذا النمط من القيادة على مبدأ المشاركة، وتفويضاً لسلطات، وبالتالي فهو يركز على أهمية العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة، مما يشعر العاملين بالالتزام تجاه العمل ويشجعهم على تحمل المسؤولية، وهذا النمط القيادي يبعث روح التعاون فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس إشباع حاجات العاملين، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. (النمر وآخرون، 2006، ص322)

وقد أورد خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي تتمثل في:

- 1- نموذج القائد الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركة في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلب مشاركة في إيجاد حلول متعددة لها.
- 2- نموذج القائد الذي يتيح المرؤوسية فرص أكبر للمشاركة في اتجاه القرار وفي طرق تنفيذه.
- 3- نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إشارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الأشياء لديهم يعمل على تعديله.
- 4- نموذج القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، واتخاذ أي قرار يكون مقبولاً، ومتفق عليه من قبل المرؤوسين. (ياغي، 1966، ص13)

***النمط الديكتاتوري (الأوتوقراطي):** طبقاً لمفهوم القيادة الأوتوقراطية أو التحكمية أو التسلطية فإن القائد هو ذلك النوع من المديرين الذي يتخذ القرارات بمفرده، ثم يأمر مرؤوسيه بتنفيذه مضمون هذه القرارات دون مناقشة ولضمان الالتزام من قبل الموظفين بتنفيذ مضمون

القرارات أن المدير يلجأ إلى أسلوب الترهيب أو التخويف ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية. (علاقي، 1998، ص39)

ويرى "ماكجو يجور" أن هذا الأسلوب القيادي يركز على كون الشخص العادي ليس ناضجاً، وأن الأسلوب القيادة الأوتوقراطية يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا والفخر والمشاركة في اتخاذ القرار. (هاشم، 1413، ص248)

وبشكل عام، فإن هذا النمط يعطي اهتمام كبير للمهام، واهتمام أقل للأفراد، حيث يكون ذلك السلوك غير مناسب، وليس هذا القائد ثقة في الآخرين، كما أنه غير سار، ويهتم فقط بالعمل العاجل. (سويلم، 1997، ص293)

وبمعنى آخر، فإن هذا النمط يبقى اتخاذ القرار حقا للقائد وحده، وهنا يحجم القائد عن تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره، ويركزها في يده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية.

***النمط التسبيبي (القيادة الحرة):** يطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة أو القيادة الفوضوية. وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد، وفي القيادة الحرة يرى هاشم أن القائد يتنازل للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار، ويصبح في حكم المستشار.

الثقافة التنظيمية:

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

1- الثقافة نظام مركب: يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل ثقافة المنظمة لنظام مركب لعناصر الثلاثة التالية:

-الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

-الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب و الفنون و الممارسات العلمية المختلفة.

-الجانب المادي: كلما ينتجه أعضاء المجتمع من الأشياء الملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

2- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها " كل نركب "تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد الجوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثرها عن باقي مكونات النمط الثقافي .

3- الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمه الأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفها أجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص وطرق انتظام وارتفاع لهذه العناصر والخصائص.

4-الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنقلب طريقة غريزية بل أنها تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.

5-الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف 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 تغيرات من جانب آخر 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 تغيرات من جانب آخر. (مصطفى،محمود أبوبكر،407،ص2005)

-تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي أنها تكتسب من خلال التفاعل الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

-تعتبر الثقافة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدون لا تكون هنا كثافة. (بن يمينة السعيد: مجلة الحكمة،ع2009،2،ص155)

وعلى الرغم من تنوع وتعدد تفسير الدلالات الثقافية عند الكتاب والباحثين فان هنا كاتفاق فيما بينهم حول خصائص مميزة نلخصها فيما يلي:

1-إن الثقافة التنظيمية شاملة وواسعة بمعنى تتكون من عناصر كثيرة داخلية وخارجية ظاهرة ومخفية.

2- تراكمات تاريخية للثقافة التنظيمية قديمة قدم الحياة نفسها إذ يتم توارثها عبر الأجيال لذا هي ذات آثار تاريخية.

3- حسب أري البعض الآخر تحمل أحيانا التجانس والاستقرار في حالة الثقافة القوية المتماسكة وأحيانا تكون غير متجانسة وغير متماسكة فتكون ضعيفة .

4-وأخيرا اختلفت وجهات النظر حول قياسها فالبعض يقول أنها تقاس كمياً ونوعياً والآخر صعب عملية قياسها .

من أهم خصائص ثقافة المنظمة:

1- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغةً ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2- المعايير: هنا كمعايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمال واجب إنجازه.

3- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها.

مثل جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

4- الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة فيم عاملة العاملين والعملاء.

5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.

والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.(العميان،2005)

وعليه نستخلص خصائص الثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيم تساعد على خلق جو من الحرية والتسامح، التكامل، التشجيع، الرقابة الذاتية، المرونة واقتصار الاتصالات على التسلسل الأفقي وكل هذه العناصر تعمل على تحقيق التكامل و التطوير في الأداء الإداري للتنظيم.

العامل:

وتطلق كلمة العامل على المؤثرة السبب في اقتصاد العمل من يبذل الجهد البدني أو العقلي في مجال النشاط الاقتصادي لإنتاج الخدمات والسلع الاقتصادية لغرض الاكتساب سواء كان القيام بهذا النشاط ذاتي وبصورة مستقلة بتوجيه إدارة الفرد أو كان الحساب الغير وتحت توجيه وإشراف مقابل عوض معين .

يطلق كذلك على كل من يقوم بعمل في مجال النشاط الاقتصادي لغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني أو العقلي فقط باستخدام ذلك مع رأس المال معاً. العامل كما جاء في الميثاق الوطني "يعتبر عاملاً كل شخص يعيش من حاصل عمله والفكري ولا يستخدم المصلحة الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني.(الميثاق الوطني الجزائري، 1976، ص50).

الإدارة:

أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه فريدريك تايلور مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين ،فقد عرف الإدارة بأنها "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ،ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاً الطرق " (لطفى، 2007، ص57) وتعريف آخر يتحدد مفهومها بحسن استخدام قدرات الأفراد ومعلوماتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب وأقل الجهد والتكاليف،وبأفضل عائد ممكن .(نجم الفراوي،عبدالله النقار،2007،ص15)

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

أولا: منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على الدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهر وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبين عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الإستطلاعية الى:

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- الاطلاع على ميدان الدراسة.
- إجراء مقابلات أولية مع الإداريين.
- قياس الخصائص السيكومترية.

الخصائص السيكومترية للأداة

استبيان أنماط القيادة:

1- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

إحصائية الموثوقة:

عدد الفقرات	قيمة ألفا
30	0.724

معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.72 وهو معامل كاف للدلالة على الاستبيان الشيء الذي شجع على استخدامه في الدراسة الأساسية.

2-الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية:

الدرجة الكلية	النمط التسيبي	النمط الديكتاتوري	النمط الديمقراطي	الأنماط
0.822**			1	النمط الديمقراطي
0.776**		1		النمط الديكتاتوري
0.664*	1			النمط التسيبي
1				الدرجة الكلية

بالنظر إلى معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة (ديمقراطي، ديكتاتوري، تسيبي) والدرجة الكلية (0.82، 0.77، 0.66) وهي معاملات ارتباط عالية وكافية للحكم على صدق الاستبيان، وهو ما شجع على استخدامه في الدراسة الأساسية.

استبيان الثقافة التنظيمية:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

إحصائية الموثوقية:

عدد الفقرات	قيمة ألفا
33	0.958

الصدق بطريقة الاتساق الداخلي:

الارتباطات:

الدرجة الكلية	إدارة العلاقات	إدارة المهمة	القيم الإدارية	المجالات
0.955**	0.941**	0.671*	1	القيم الإدارية
0.829**	0.695*	1	0.671*	إدارة المهمة
0.970**	1	0.695*	0.941**	إدارة العلاقات
1	0.970**	0.829**	0.955**	الدرجة الكلية

*. الارتباط مهم عند مستوى 0.05 (2 الذيل).

** . الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (ثنائي الذيل).

بالنظر إلى معاملات الارتباط بين المجالات الثلاثة (القيم الإدارية، إدارة المهمة، إدارة العلاقات) والدرجة الكلية (0.955، 0.82، 0.97) وهي معاملات ارتباط عالية وكافية للحكم على صدق الاستبيان، وهو ما شجع على استخدامه في الدراسة الأساسي.

ثالثا: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة بطريقة عشوائية بسيطة مقدارها 55 موظف إداري تم توزيع أداتين دراسة على أفراد العينة وقد استرجعنا 40 استبان وعو عدد أفراد الدراسة الأساسية.

ثالثا: أدوات الدراسة:

1- تم بناء استبانة مكونة من 30 فقرة موزعة على ثلاثة أنماط (نمط

ديمقراطي، نمط ديكتاتوري، نمط تسيبي) بمعدل 10 فقرات لكل نمط.

وقد اعتمدنا في بناء ذلك دراسة " الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"

وقمنا بحساب خصائص السيكمترية سابقا.

وقد غيرنا عند الأنماط ونعبر عنه في الدراسة بالأنماط القيادية الثلاثة والتي يحصل عنها الأفراد وتقدر بالدرجة من 10 إلى 40.

- الأنماط القيادية: ويتكون من (30) فقرة

النمط الديمقراطي ويتكون من (10) فقرة.

النمط الديكتاتوري ويتكون من (10) فقرة.

النمط التسيبي ويتكون من (10) فقرة.

2- الاستبانة حول ثقافة تنظيمية:

بناء استبانة مكونة من 32 بند موزعة على ثلاث مجالات، وقد اعتمدنا في بناء ذلك على

دراسة " أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية مطبقة على إطارات مديره الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك بسكرة".

الثقافة التنظيمية: (32) فقرة

المجال الأول: مجال القيم الإدارية ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثاني: مجالات الإدارة المهمة ويتكون من (07) فقرة

المجال الثالث: مجالات الإدارة العلاقات ويتكون من (14) فقرة.

جدول رقم (1) يوضح مفتاح تصحيح مقياس الثقافة التنظيمية

الأبعاد	مستوى الثقافة التنظيمية			
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع
القيم الإدارية	19.8 -11	28.6 -19.8	37.4 -28.6	46.2 -37.4
إدارة المهام	12.6 -7	18.2 -12.6	23.8 -18.2	29.4 -23.8
إدارة العلاقات	25.2 -14	36.4 -25.2	47.6 -36.4	58.8 -47.6
الدرجة الكلية	57.6 -32	83.2 -57.6	108.8 -83.2	134.4 -108.8
				مرتفع جدا
				55 -46.2
				35 -29.4
				70 -58.8
				160 -134.4

خامسا: الأساليب الإحصائية المتعلقة:

- 1- النسب المئوية والتكرار والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما يتم الاستقادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- 3- معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط، يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان.
- 4- ستودنت T-test: للتأكد من معنوية المتوسط الحسابي.
- 5- معامل ارتباط كرامر: كون المتغيرين اسميين ولهما أكثر من تصنيفين أو مستويين.

الفصل الثالث:

عرض نتائج دراسة ومناقشتها

الفصل الثالث: عرض نتائج دراسة ومناقشتها:

أولاً: عرض نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى:

النمط القيادي السائد بالتسيير في جامعة المسيلة من وجهة نظر الموظفين الإداريين هم النمط الديمقراطي.

الجدول رقم (1) الذي يوضح طبيعة النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد المستجوبين	عدد العبارات	الأنماط القيادية	الرقم
1	54.15%	4.697994662	27.075	40	10	الديمقراطي	1
3	52.10%	4.690142418	26.05	40	10	الديكتاتوري	2
2	53.15%	5.295801433	26.575	40	10	التسيبي	3
/	53.13%	1.081309747	79.7	40	30	الدرجة الكلية للاستبيان	

يتضح من الجدول رقم (1) أن أنماط القيادة الثلاثة متواجدة بتسيير الإدارة الجامعية بحسب آراء الموظفين الإداريين وبمتوسطات حسابية وأوزان نسبية متقاربة جداً، غير

أن النمط القيادي الديمقراطي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة 27.075 ووزن نسبي يساوي 54.15% واحتل النمط التسبيبي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ووزن نسبي بلغا على التوالي: 26.575 و 53.15% ، في حين جاء النمط الدكتاتوري ثالث بمتوسط حسابي بلغ 26.05 ووزن نسبي يساوي 52.10% وقد فسرت ذلك:

- عدم وضع السياسة الإدارية لدى المسؤولين في مستوى المناصب القيادية هو ما يحول بينهم وبين نمط قيادي معين، وقد جاء في الدراسة النمط الديمقراطي في الترتيب الأول ذلك أن كثيرا من المسؤولين يعتقدون أنه النمط الذي يمكنه تقوية المؤسسة وخلق جو من الديناميكية ورفع الثقافة التنظيمية وتحقيق قدر كبير من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- غياب تكوين قاعدي قبل التوظيف وكذا قلة انعدام الدورات التدريبية للمسؤولين بالجامعة بغرض تعريفهم بالأساليب الإشرافية.

الفرضية الثانية:

ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين العاملين بجامعة المسيلة؟

مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين العاملين بجامعة المسيلة متوسط

جدول رقم (2) يوضح مفتاح تصحيح مقياس الثقافة التنظيمية

بعد	مستوى الثقافة التنظيمية			
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع
مهام الإدارية	19.8 - 11	28.6 - 19.8	37.4 - 28.6	46.2 - 37.4
مهام	12.6 - 7	18.2 - 12.6	23.8 - 18.2	29.4 - 23.8
العلاقات	25.2 - 14	36.4 - 25.2	47.6 - 36.4	58.8 - 47.6
درجة الكلية	57.6 - 32	83.2 - 57.6	108.8 - 83.2	134.4 - 108.8

ملاحظة 1: هذا الجدول يدرج في الإجراءات المنهجية وعقب التعريف بمقياس

الثقافة التنظيمية. جدول رقم (3) يوضح مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين

الإداريين عينة الدراسة

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الثقافة
القيم الإدارية	40	37.125	10.444	67.5%	متوسط
إدارة المهام	40	24.575	6.694	68.77%	مرتفع
إدارة العلاقات	40	45.975	12.978	66.071%	متوسط
الدرجة الكلية	40	107.675	26.977	67.140%	متوسط

يوضح الجدول رقم (3) مستويات الثقافة تبعا لأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس، حيث كانت في عمومها متوسطة (مجال القيم الإدارية بمتوسط قدره 37.125 وانحراف معياري 10.444، وبوزن نسبي بلغ 67.5% محتلا الترتيب الثاني بعد مجال إدارة المهام الذي كان مستوى الثقافة فيه مرتفعا قليلا بمتوسط حسابي قدر بـ 24.575 وانحراف معياري 6.694 وبوزن نسبي بلغ 68.77%، في حين احتل مجال إدارة العلاقات الترتيب الثالث بمتوسط يساوي 45.975 وبوزن نسبي وصل 66.071%)، وهو ما جعل مستوى الثقافة التنظيمية للمقياس ككل متوسطا؛ حيث بلغ متوسطه الحسابي 107.675 ووزنه النسبي 67.140%.

وهو ما يدل على تحقق الفرضية الثاني التي مؤداها ان مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين العاملين بجامعة المسيلة متوسط.

ويمكن تفسير ذلك:

- عدم وجود نمط قيادي ولحد ثقافة تنظيمية وقدمت الدراسة أنه توجد الأنماط
- القيادة الثلاثة (ديمقراطي، ديكتاتوري، تسبيبي) وبنسب متقاربة وهو من نشأته أن يسبب نوعا من عدم التلاؤم بين الموظفين وأساليب الاشراف.
- العلاقة السائدة بين الموظفين الإداريين ومسؤوليهم والتي لا ترسب ثقافة التنظيمية.
- غياب قطاع تحفيز يشجع على إرساء قيم الثقافة التنظيمية.
- اختلاف القيم والتقاليد على الأنماط القيادية وفي التالي وجود ثقافة تنظيمية سياسية وقد أشار (دمل وكنيدي 1982) إلى أن ثقافة المنظمة تعتبر قوية حيث يتبنى معظم الموظفين النوع نفسه في القيم والمعتقدات التي تعد مكونا للثقافة التنظيمية

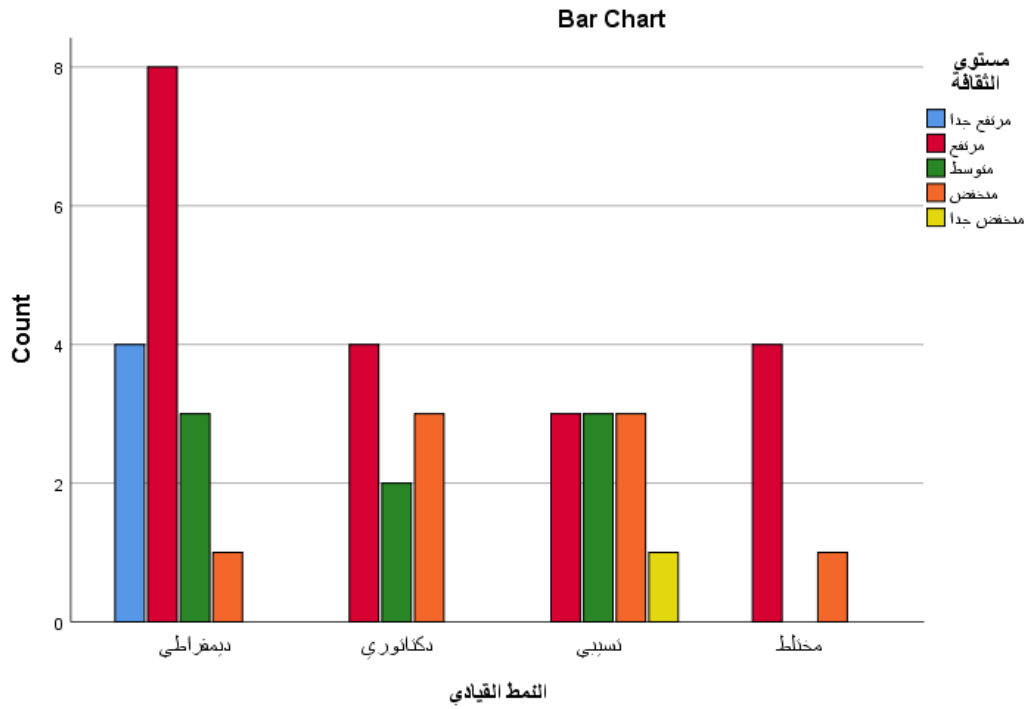
الفرضية الثالثة:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ومستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة؟
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ومستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة.
- لبيان ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة بين النمط القيادي ومستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة قمنا باستخدام معامل ارتباط كرامر كون المتغيرين اسميين ولهما أكثر من تصنيفين أو مستويين.

جدول رقم (4): إحصائيات وصفية للأنماط القيادية ومستويات الثقافة لدى أفراد عينة الدراسة

المجموع	مستوى الثقافة التنظيمية					أنماط القيادة
	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	
16	0	1	3	8	4	ديمقراطي
9	0	3	2	4	0	دكتاتوري
10	1	3	3	3	0	تسيبي
5	0	1	0	4	0	مختلط
40	1	8	8	19	4	المجموع

يجب التعليق على هذا الجدول وعلى الشكل الموالي



توزيع مستويات الثقافة على الأنماط القيادية في أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (5) يوضح قيمة معامل ارتباط كرامر ومستوى دلالاته

حجم العينة	معامل كرامر	مستوى المعنوية	الدلالة
40	0.355	0.234	غير دال

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل كرامر تقدر بـ 0.355 عند مستوى الدلالة 0.234 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ومستوى الثقافة التنظيمية غير أنها ليست ذات دلالة إحصائية، وعليه يمكن القول بتحقيق الفرضية الثالثة القاضية بعدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ومستوى الثقافة التنظيمية.

ويمكن تفسير ذلك:

- تعدد أنماط القيادة بالإدارة الجامعية بحيث آراء أفراد العينة لا يثيرا اهتمام الموظفين الإداريين وإطلاق طاقاتهم وتوصيلها نحو تكوين ثقافة تنظيمية مرغوب فيها.
- عدم وضوح السياسة الإدارية لدى الموظفين الإداريين ولدى المسؤولين لا يشجع على تكوين ثقافة داخل الإدارة، ولا يشجع الموظفين على الإبداع.
- النظرة السلبية من قبل الإدارة نحو موظفين، وعدم إتاحة الفرص.
- إن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط لدى أفراد العينة هو نتائج مجهودات ودوافع فردية وطموح شخص، وجود نسبة كثيرة من الموظفين أبروا بأنه النمط السائد هو النمط الديمقراطي وهو في الحقيقة نمط مشجع على تكوين ثقافة تنظيمية لدى العاملين بالإدارة.

ثانياً: حوصلة نتائج الدراسة:

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الديكتاتوري، التسيبي) في الإدارة الجامعة بالمسيلة بين الثقافة التنظيمية.
- 2- أظهرت النتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات حول الأنماط القيادية.
- 3- أظهرت النتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات حول الثقافة التنظيمية.
- 4- تبين لنا أن النمط المستخدم والسائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.
- 5- بناء على نتائج دراسة السابقة، يمكن أن نقول إن الممارسات القيادية المثلى للإدارة الثقافة التنظيمية تتمثل في:
 - صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين في الإدارة.
 - الموازنة في ممارسة الدور القيادي بين أساليب المشاركة والعقاب والمكافأة.
 - منح الحرية للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم المباشرين والتحدث معهم.
 - الثقة الكبيرة بقدرات وإمكانيات المرؤوسين.
 - الحرص على النظر في آراء ومقترحات المرؤوسين وتطبيق الجيد منها.
 - ممارسة التفويض بشكل فعال في جميع المستويات التنظيمية.
 - تبين لنا كلما كانت القيادة جيدة كلما ساعد ذلك من الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة والتي تكون نتائجها انضباط العمال ومستوى عال من الأداء.

ثالثاً: التوصيات:

- ضرورة وجود نظام الحوافز في المؤسسة سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية وذلك قصد تحسين ظروفه وهذا ما ينعكس بالإيجاب في الإدارة الجامعية
- تخصيص الوقت للاستماع للمرؤوسين وإعطائهم الفرصة للتدريب وتطوير في مجال الأنماط القيادية.
- العمل على تخفيف الأعباء الملقاة على كامل الإداريين في الإدارة وذلك من خلال زيادة مساحة تفويض السلطة ومشاركتهم في صنع القرار وفي تنفيذ المهام الإدارية.
- محاولة حل المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجامعية.
- الابتعاد عن التسيير التسيبي والنمط القيادي التسيبي الذي من شأنه ان يعرقل العمل.
- تكوين القاعدي و تكوين أثناء الخدمة.

خاتمة

خاتمة:

تعد القيادة أحد العمليات الإدارية الهامة والتي من خلالها يمكن إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيها، وأن النجاح القائد يتوقف على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر في العاملين تحت إشرافه، كما يعتبر أسلوب الإشراف أو نمط القيادة واحداً من أهم متغيرات المؤثر في إبداع العاملين في المنظمات وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروسيه.

فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد والعمل الإداري وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم في العملية الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في المزيد من البذل والعطاء والإبداع لتحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة .

كما أن الثقافة التنظيمية عن الملاح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز العاملين، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

الملاحق

الملاحق:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الهاتف: 0355353054

المسيلة في 10/04/2022م.

إلى السيد: محمد الكليبة... العلوم... الإنسانية... الاجتماعية...

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء التريض الميداني

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة سنة الثالثة لبياساسي

التخصص: علم النفس... العمل... والتدريب

الشعبة: علم النفس...

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: المنهج التجريبي... المسائل... وعلاقتها... بالثقافة... التنظيمية... لدى... العاملين... الإداريين... بالجامعة...
المشرف (ة): دكتور... نسور... د... أحمد...

رقم التسجيل	تاريخ ومكان الميلاد	الاسم واللقب	الرقم
191935076369	2004/08/01 حمام الزلاوي	مرزوق يسرى	01
181835078258	1999/10/09 سيدنا عيسى	بنا حويدر عالشير	02
461635010051	1994/03/03 حمام الزلاوي	سالم لسواد	03

في الفترة الممتدة من : 2022/.../... إلى غاية 2022/.../...م.

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية والتدريب
الدكتور: مرزوق إبراهيم

نائب رئيس القسم للبحث العلمي

د. جلال مصباح

Téléphone / Fax
E-mail

(213) 0355353054
univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس
البريد الإلكتروني

27 شباط 2020

* ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي: جامعة محمد بوضياف - أليسة -

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله .

السيد(ة): حسن بوعبي بيبي الصفة: طالب. أستاذ. باحث حالي
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 0606404 والصادرة بتاريخ: 16.11.2017
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الاقتصادية والاجتماعية قسم علم النفس
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج. مذكرة ماستر. مذكرة ماجستير. أطروحة دكتوراه).
عنوانها: نمط القيادة السائدة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين
الإدارة: بجامعة أليسة
أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

توقيع المعني (ة)

التاريخ: 2022.02.08
شوهة على التوقيع
بواسطة: حسام الضلعاني
مدير وحدة ضمان الجودة
بجامعة أليسة
بإمضاء: حليمة محمد
بإمضاء: حليمة محمد
بإمضاء: حليمة محمد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Mohammed Boudiaf - M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Psychology



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله:

المسيد (ة): بالم سعاد الصفة: طالب. أستاذ. باحث طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20324202 والصادرة بتاريخ: 2016/04/24

والمسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة تخرج. مذكرة ماستر. مذكرة ماجستير. أطروحة دكتوراه)

عنوانها:

أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022/05/22

توقيع المعني (ة)



المرجع: القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020

استمارة استبيان

قياس المتغيرات المتعلقة بالأنماط القيادية والثقافة التنظيمية:

أولاً: الأنماط القيادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
النمط الديمقراطي					
1.	يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة العاملين في المنظمة				
2.	يتم إنجاز القرارات الرسمية في جميع المستويات داخل المنظمة				
3.	تتوفر الخبرة الإدارية والفنية للقائد من خلال جميع المواقع				
4.	يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب				
5.	تتوفر معرفة ممتازة لدى القائد عن مشاكل مرؤوسية وهمومهم				
6.	يمنح القائد حرية تامة للمرؤوسين للتواصل مع رؤسائهم والتحدث معهم				
7.	يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسية بشكل مطلق				
8.	يحرص القائد دائماً على النظر في آراء ومقترحات المرؤوسين ويطبق كل ما هو جيد منها				
9.	تتسم المنظمة بشيوع تدفق المعلومات في جميع الإتجاهات وبشكل على المستويين الفردي والجماعي.				

				10. يوجد تقبل الأهداف المنظمة، ولا يوجد معارضة غير معلنة لها
--	--	--	--	--

النمط الديكتاتوري				
				1. يحدد القائد أهداف المؤسسة في القمة مع بعض الاستفادة من بعض الآراء.
				2. تتخذ القرارات الرسمية في القمة مع بعض التفويض، والسماح بمناقشتها
				3. يتيح القائد مشاركة محدودة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات
				4. مصدر الخبرة الإدارية والفنية المستخدمة في اتخاذ القرارات هو الإدارة العليا فقط.
				5. يستخدم القائد في العمليات التأثير القيادي: أسلوب المشاركة والمكافآت أساسا مع بعض العقاب.
				6. توجد درجة من معرفة القادة لمشاكل المرؤوسين إلى حد ما.
				7. يعطي القائد قدرا ضئيلا من الحرية للمرؤوسين للتحدث مع رؤسائهم.
				8. يتوفر قدر معتدل من الثقة بين القائد والأتباع.
				9. ينظر القائد في آراء المرؤوسين ويطبقها أحيانا.
				10. يوجد اتصالات قليلة، يغلب على اتجاه تدفق المعلومات: التدفق العمودي، مع بعض التدفق الأفقي
النمط التسبيبي				
				1. يترك القائد الخيار للمرؤوسين في وضع الخطط و الأهداف
				2. يترك القائد حرية اتخاذ القرارات للمرؤوسين بشكل كلي
				3. يميل القائد دائما لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل
				4. يترك القائد المجال للمرؤوسين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم.
				5. يعقد القائد اجتماعات مع مرؤوسية بشكل متباعد وغير منتظم

				6. يتساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم
				7. يتردد القائد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين او مراجعتهم.
				8. يقضي القائد وقتا كبيرا في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء فترة الدوام في المنظمة.
				9. يجتهد المرؤوسين في المنظمة لتحقيق أهدافهم دون أي توجيه أو إرشاد من القائد.
				10. يتخذ القائد قراراته بناء على معلومات غير كافية وناقصة.

مقياس الثقافة التنظيمية.

مجال القيم الإدارية:

تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة - الصفة - المكافأة.

البند	الفقرة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتصرف المسؤولون في المنظمة بطريقة تبين أنهم في موقع مسؤولية .					
02	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المنظمة من قبل موظفيها .					
03	يمنح المسؤولون في المنظمة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم.					
04	يحافظ المسؤولون على خطر العمل بالمنظمة.					
05	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.					
07	يحصل الموظفون ذو القدرات الإدارية المتميزة على الفرص الحقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
08	يكافأ المسؤولون ذوي الأداء المتميز في المنظمة بسخاء .					
09	يتلقى المسؤولون في المنظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائه بصورة منتظمة.					

					10 تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء.
					11 يتم تقييم المسؤولين على أساس أدائهم و ليس اعتبارات شخصية.
					12 يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد على نجاح المنظمة.

مجالات إدارة المهمة:

ويقصد بها إهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي:الفعالية – الكفاية.

البند	الفقرة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة .					
02	أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا في المنظمة نجاحها في السنوات الأخيرة.					
03	يخطط المسؤولون بالمنظمة للمستقبل بصورة جيدة.					
04	تبلغ قرارات الإدارة العلى افي المنظمة للموظفين بشكل جيد.					
05	هناك بحث متواصل لإيجاد أفضل الأساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء.					
06	تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة بصورة منتظمة لمعرفة ما إذا كانت تؤدي لزيادة كفاءة عمل المنظمة .					

					07 لا تسمح الإدارة بتدني مستوى أداء موظفيها.
--	--	--	--	--	--

مجالات إدارة العلاقات:

وبموجبها تتعامل المنظمة مع القضايا ذات الصلة بهدف الحصول على أفضل المهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل – فرص العمل – النظام.

البند	الفقرة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات.					
02	يهتم المسؤولين بمصلحة جميع الموظفين بالمنظمة					
03	تعد المنظمة مكانا جيدا و مناسباً للعمل .					
04	لا توجد طبقيه او عنصرية في المنظمة.					
05	يعمل المسؤولين في المنظمة على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين.					
06	يشعر الموظفون في المنظمة بانهم يعملون بالمساواة.					
07	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل المنظمة و خارجها.					
08	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان.					
09	يساعد الموظفون في المنظمة بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية.					
10	يعد فريق العمل في المنظمة وفقا لموضوعية مقننة.					
11	تهتم الإدارة بالموظفين لشعر كل موظف بانهم جزء من فريق العمل.					
12	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المنظمة بالعدالة					
13	تهتم المنظمة بتطبيق نظام عادل في العمل.					

المراجع والمصادر:

المراجع والمصادر:

- بطرس حلاق القيادة: القيادة الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، دمشق سوريا، 2021
- بن يمينة السعيد: مجلة الحكمة ، الجزائر / العدد 2 ، 2009
- بوغلاق نوال، لتغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، 2014،
- درويش شهيناز . نظم إدارة التعلم الإلكتروني ، بيروت ، 2012. سعاد نائف برنو طي، سعاد برنوطي. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 2004
- سيدي صالح صبرينة. محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية. الجزائر 2017
- طلعت إبراهيم لطفى دار غريب للطباعة والنشر، بيروت. 2007
- عبد العزيز محمد العسكري، 2012،
- علا محمد سيد قنديل ، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010
- العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم جامعة نايف العربية ، الرياض ، السعودية ، 2005 .
- كتاب العميان. دار وائل للنشر الأخرى من الإدارة والأعمال من مكتبة جرير وتصفح كتب محمود سلمان كتاب اسطنبول لتعليم اللغة التركية ، بيروت، 2005
- عبد الرحمن بن أحمد، الهيجان. معهد الإدارة العامة ؛ مصر، 1999
- مجموعة من الأساتذة، الميثاق الوطني الجزائري، الجزائر، 1976.
- مسعودة سالمى الجامعة في الجزائر ومعايير جودتها. مجلة العلوم الاجتماعية . الجزائر . 2020.
- مصطفى، محمود أبوبكر، الفهرس الآلي للمكتبة المركزية بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم ، 2005

- منصور بن ماجد بن عبد العزيز آل سعود ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة / إعداد منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود ؛ إشراف ثامر بن ملوح المطيري . - ناصر محمد إبراهيم مجمعي ،2004،

- نجم الفراوي، عبد الله النقار، 2007 مدخل في علم الإقتصاد, عمان : دار زهران للنشر والتوزيع 2007 ، ،