

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: ادارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبتين:

إيمان لعشاش
يمينة صيدون

تحت عنوان:

تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي بالمنظمة
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. حسين بركاتي
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا
محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه الى يوم الدين.

وبعد:

إننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا البحث فله الحمد أولاً وآخراً.
ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة خلال هذا الفترة وفي مقدمتهم أستاذنا المشرف
الدكتور **حسين بركاتي** الذي لم يدخر جهداً في مساعدتنا، كما هي عادته مع كل طلبة العلم.
كما نشكر كل الأساتذة القائمين على كلية علوم التسيير.





إهداء :

الى من بسمتها غايتي، وما تحت أقدامها جنتي

أمي الغالية

الى ذات الصدر الحنون

جدتي الحبيبة

الى من أفضلها على نفسي. سندي وقوتي

أختي

والى جميع أسرتي... خالاتي...العزيزات

الى أحسن من عرفني بهم القدر صديقات مشواري

أمينة... يمينة...هديل

والى كل عزيز ساعدني وقدم لي يد العون

جزاكم الله خيرا

ايمان





إهداء:

إلى الذي وفر لي سبيل التعليم وشق لي طريق النجاح

أبي

إلى ملاكي. إلى معني الحنان. إلى أجمل ما في الحياة

أمي

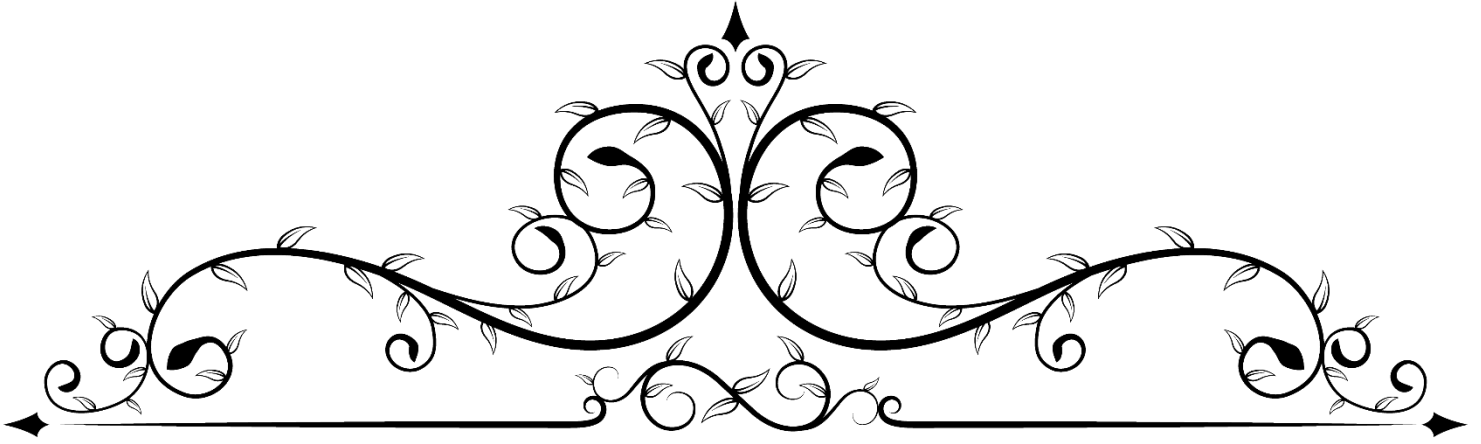
إلى معني الحب والوفاء. إلى سندي وقوتي في الحياة

أختاي

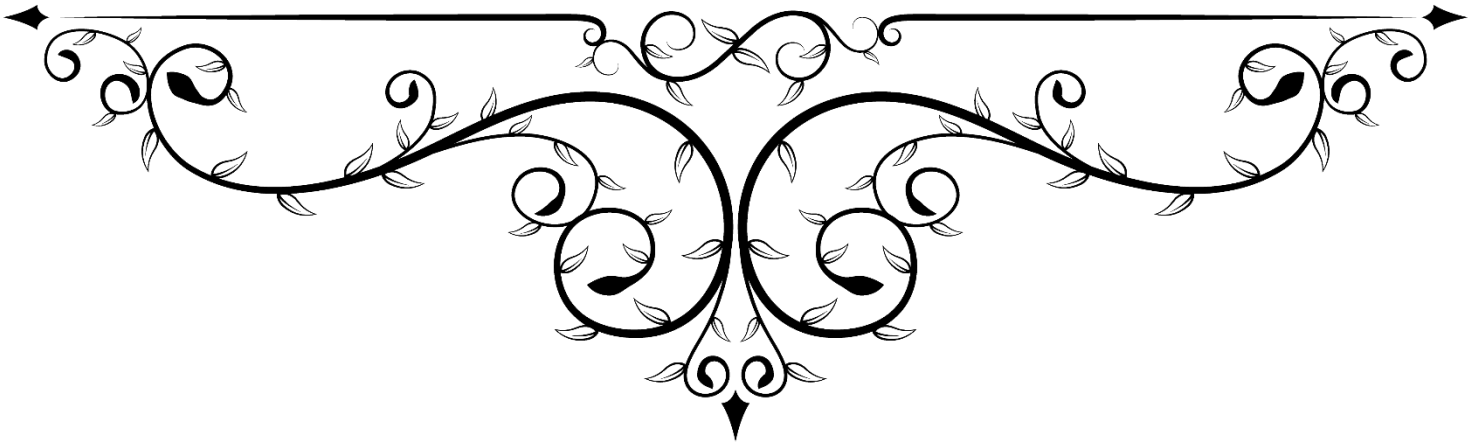
إلى جميع أفراد أسرتي وأحبائي. والي أعلى صديقاتي.

يمينة





الإطار المنزجي



مقدمة:

لثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تكوين الفرد والمنظمة وتعتبر من أهم عوامل النجاح، حيث تختلف الثقافة من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر.

وتساعد الثقافة التنظيمية بشكل كبير في بناء خطط جديدة وتكوين اتصال فعال مفتوح على جميع الجهات والمستويات وتساند في عملية القيادة ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة في اتخاذ القرارات وتسير الأفراد والتواصل معهم بأقل قدر من المعوقات، حيث تسمح الثقافة التنظيمية بإصغاء القائد أو المدير أو السلطة القيادية للعاملين والزبائن والموردين للاستفادة من المعلومات فتكون أي خطة تم اتخاذها مدروسة بإحكام.

وتعتبر القيادة هي جوهر العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة أي أن نجاح المنظمة يركز بنسبة كبيرة على النمط القيادي المعتمد الفعال، كما تبرز أهمية القيادة بكونها عملية تنظيمية تقوم باتخاذ قرارات عديدة تحتاج إلى ذكاء وجهود الأفراد فالقائد يتأثر بطبيعة الحال بأفكار وأراء الأفراد والبيئة المحيطة به، ويتأثر النمط القيادي أيضا بعدة عوامل داخلية وخارجية ومن أهم العوامل الداخلية هي الثقافة التنظيمية: الإبداع، الابتكار، المخاطرة، المرونة، العمل الجماعي.... وغيرها وهذا ما يزيد من فاعلية القيادة.

إشكالية الدراسة:

لا يزال موضوع النمط القيادي بالمنظمة لا يستعمل بجدية تامة في المؤسسات الجزائرية، حتى وإن كانت كل مؤسسة تستخدم نوع خاص بها حسب الثقافة التنظيمية الموجودة داخلها التي تعد هي العامل الأساسي الذي يتوقف عليه اختيار النمط القيادي المناسب ونجاحه وفشله، وهذا ما دفعنا إلي طرح الإشكالية التالية:

- ما تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي بالمنظمة من وجهة نظر أساتذة كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط البيروقراطي؟
- هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط الأوتوقراطي؟
- هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط الديمقراطي؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط الديمقراطي بالمنظمة.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط البيروقراطي بالمنظمة.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط الأوتوقراطي بالمنظمة.

أهمية الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع الثقافة التنظيمية كمفهوم حديث، وعلى معرفة الأنماط الموجودة داخل جامعة المسيلة وأثر أبعاد الثقافة التنظيمية عليها.

أهداف الدراسة:

- التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة المسيلة.
- التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط البيروقراطي.
- التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط الأوتوقراطي.
- التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط الديمقراطي.

أسباب اختيار الموضوع:

اختيار هذا الموضوع كان للأسباب التالية:

- التعرف على موضوع الثقافة التنظيمية لأنها ذات اهتمام كبير في ميدان إدارة أعمال.
- الرغبة الذاتية في معرفة الأنماط القيادية الموجودة داخل المؤسسات الجزائرية.
- دراسة موضوع الثقافة التنظيمية على أنه أحد العناصر الأساسية لبناء المنظمة ونجاحها وفشلها.

صعوبات الدراسة:

- عدم الاهتمام بالاستبيان من طرف الأساتذة والإجابة عليه.
- وجود إجابات غير منظمة ومكتملة وعشوائية.
- صعوبة الوصول إلى الأساتذة نظرا لطبيعة عملهم.
- صعوبة جمع الاستمارات بعد توزيعها وضياعتها.

منهجية الدراسة:

لدراسة الموضوع وتبيان أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة وتأثير أبعادها على النمط القيادي تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة وذلك من أجل تحديد الإطار النظري للثقافة التنظيمية والنمط القيادي، كما تم جمع بيانات الجانب التطبيقي عن طريق استمارات الاستبيان لدراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي، بأخذ كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتم معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج (SPSS)

حدود الدراسة :

- البعد المكاني: تتضمن دراسة حالة للموضوع من الجانب الميداني على مستوى كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة المسيلة.
- البعد الزمني: تم إنهاء الدراسة الميدانية للبحث خلال شهري (أفريل-ماي) 2022.

الدراسات السابقة:

دراسات سابقة للثقافة التنظيمية:

1/ دراسة (إبراهيم عبد القادر محمد 2015) بعنوان: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية-اورانج جامعة الشرق الأوسط. هدفت الدراسة إلى قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة وقياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية تحت مستوى المعنوي ($0.05 \leq$) وقياس تأثير عوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية تحت المستوى المعنوي ($a \leq 0,05$)

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة وأثر الثقافة التنظيمية عليها إذ تم تصميم استبانة وفق أهداف وفرضيات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية في شركة اورانج والبالغ عددهم (725) وتم توزيع استمارة على عينة مكونة من (215) موظف وموظفة من عاملين في شركة. وقد لخصت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها:

- وجود علاقة الارتباط التشاركي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة اورانج.
 - وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة اورانج.
- 2/ دراسة (فاطمة الزهراء مهديد 2016) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-مجموعة بم حمادي برج بوعرييج. هدفت الدراسة الي التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة نحوي واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسساتهم، وأثر تلك الثقافة على فاعلية صنع القرار، واختيار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية الوظيفة، ولتحقيق أهداف الدراسة أجرت باحثة مسحا لعشر (10) مؤسسات اقتصادية جزائرية من خلال تصميم استمارة، حيث تكون المجتمع الدراسة من جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسات وبلغ عددهم 257، وقد تم اختبار العينة على 148 مفردة في ضوء، ذلك جري جمع البيانات وتحليلهم واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على أبعاد فاعلية صنع القرار.
- وجود فروق ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزي الي المتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسات سابقة للنمط القيادي:

1/ دراسة (خويلدي خديجة 2016) بعنوان: أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج دقيق-ورقلة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أجريت الدراسة في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بورقلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جميع البيانات طبقت على عمال المؤسسة، كما تم تحليل البيانات الواردة في استبيان عن طريق برنامج (SPSS) أهم نتائج الدراسة هي:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة
- تبين الدراسة انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء العاملين ويرجع هذا لوجود مبدأ مشاركة.
- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري والحر ومستوى أداء العاملين مما يؤكد عدم استخدام المقاول هذه الأنماط.

2/ دراسة (طلال عبد المالك محمد الشريف 2003) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة. هدفت هذه الدراسة على التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة مكة المكرمة ومدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وعلاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث باعتبارها انسب أدوات البحث العلمي الملائمة. أهم نتائج المتحصل عليها هي:

- وجود عوامل تؤدي إلى ارتفاع مستوى وظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاضه.
- وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء موظفين وعلاقة غير دالة إحصائية بين نمط القيادة السائدة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين لدى كل من النمط الحر والأوتوقراطي.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال نظر لدراسات السابقة لا توجد علاقة واضحة للمتغيرين مع بعض لدراستنا من جانب التطبيقي إلا أن الجانب النظري لكلا المتغيرين نفس المضمون في كل شيء، ولاحظنا أيضا أن معظم المنظمات تستعمل النمط القيادي بكثرة.

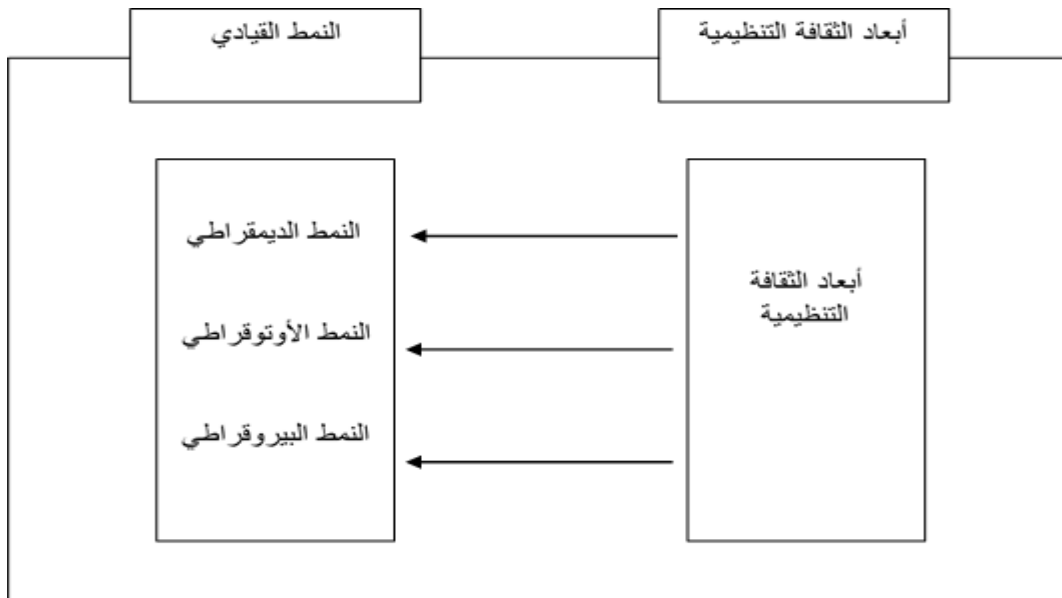
هيكل البحث:

من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ولتحقيق أهداف البحث، شمل مخطط بحثنا جانبين: نظري-تطبيقي، وتم تقسيم الجانب النظري تحت عنوان الإطار النظري للثقافة التنظيمية والنمط القيادي إلى مبحثين، الأول: يتضمن إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية والثاني يتضمن النمط القيادي، وذلك لتحديد الاثر بينهما.

أما الفصل الثاني من الدراسة فقد تناولنا دراسة تطبيقية لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تناولنا في المبحث الأول الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية والمبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

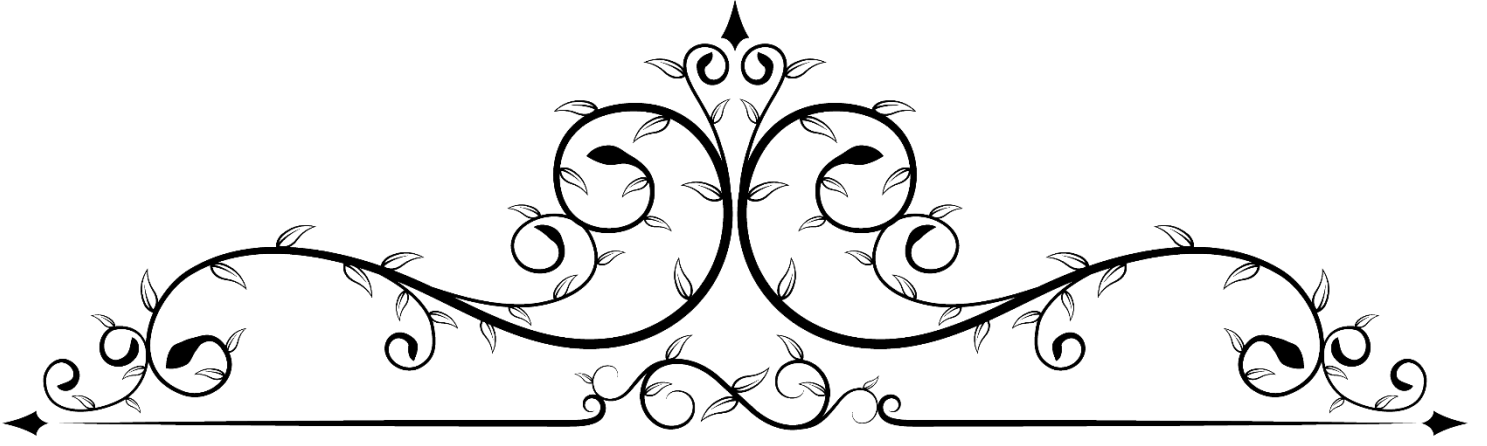
نموذج الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل نموذج الدراسة التالية:



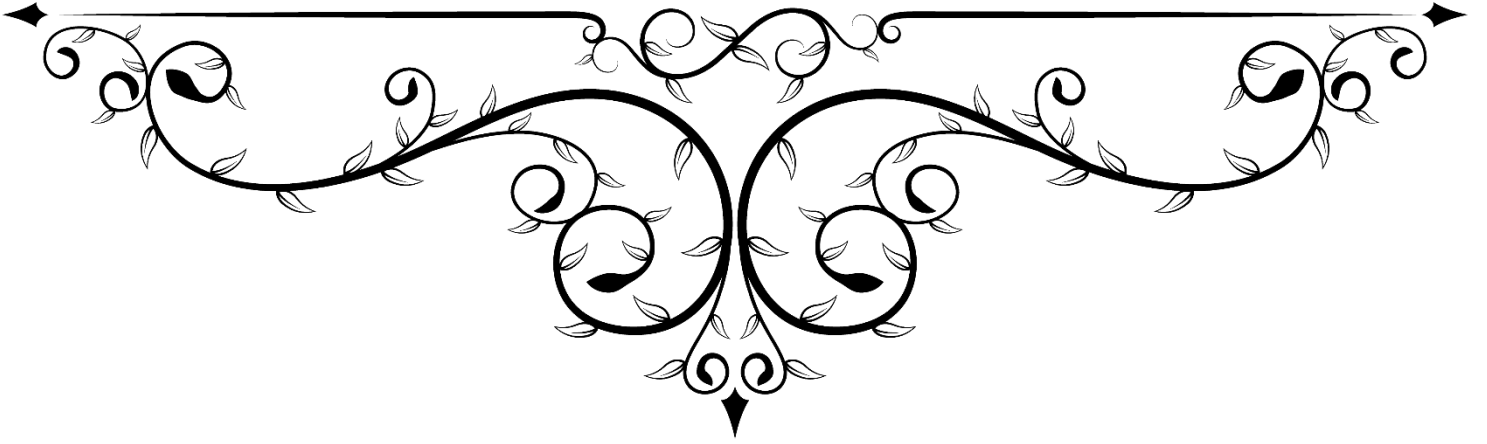
شكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على دراسات سابقة



الفصل الأول:

الإطار النظري



تمهيد:

تجتهد كل المنظمات لتحقيق أهدافها من أجل النجاح والتكيف مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية، وجب تحقيق الثقافة التنظيمية المتينة القابلة للتطور فهي تلعب دوراً أساسياً في جميع المستويات الإدارية وتساهم أيضاً في تحديد الأنماط القيادية داخل المنظمة وتعمل على تطوير العمال وأفكارهم، وعليه فإن الثقافة التنظيمية إذا توفرت فيها العوامل الداعمة تساعد على التغيير إلى النمط القيادي الملائم للمنظمة وتوسع إلى النجاح. وهذا ما سنحاول دراسته في هذا الفصل وتم تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.

- المبحث الثاني: النمط القيادي.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

يرى العلماء حالياً أن الثقافة التنظيمية هي أساس نجاح المنظمات أو فشلها وإن عدة دول كبرى ذات صناعة عظمى ارتكزت عليها ونجحت بسبب ثقافة المجتمع وأصبحت مدخلاً أساسياً لدراسة المنظمات وتحليل سلوكها، وهذا ما سنقوم بدراسته في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها

تطور مفهوم الثقافة التنظيمية مع مرور الوقت وأصبحت ذات خصائص ومفاهيم متعددة فهي عبارة عن السلوكيات التي يستعملها أفراد ويحرصون عليها.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

اختلف مفهوم الثقافة التنظيمية من شخص إلى آخر وتعددت مفاهيمها وحيث عرفت أنها:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، بها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها.¹

حيث يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تشير إلى المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.²

¹ ثروت مشهور- استراتيجيات التطوير الإداري- دار أسامة لنشر وتوزيع عمان-الأردن-1-2010-ص99.

² محمد قاسم القريوتي- نظرية المنظمة والتنظيم- دار وائل لنشر عمان-2-2008-ص373.

يعرف (Gibson) الثقافة التنظيمية: (بأنها مشابهة لثقافة المجتمع، إذا تتكون ثقافة المنظمة من القيم والعادات، وافترادات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية متشابهة).¹ وتتمثل تعريف الثقافة التنظيمية في عدة تعاريف:²

يعرف (حريم) ثقافة المنظمة: بأنها تتكون من قيم واعتقادات ومدرجات وافترادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وان ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المنافسة وتحفز الفرد.

ويعرفها (vonglinow&Mc shale) بأنها: "النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة". أما (Certo) فقد عرفها بأنها: "مجموعة من معتقدات والقيم المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة وتتعلق بوجود وظائف المنظمة".

ومن خلال تعاريف السابقة نستنتج أن: الثقافة التنظيمية نمط وأسلوب أساس للعيش في هذه الحياة والمجتمعات، فهي: عبارة عن مزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى باكتسابها الاستمرارية وتؤثر أيضا على سلوك الأفراد.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم واهم هذه الخصائص والسمات هي:³

- درجة المبادرة الفردية: وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن عمل وحرية الفرد
- درجة قبول المخاطرة: تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة
- درجة وضوح الأهداف وتوقعات من العاملين
- درجة تكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- شكل ومدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام وإشراف دقيق علي العاملين
- مدى الولاء للمنظمة وتغلبه على الولاءات التنظيمية الفرعية

¹ شهيد هدى-اثر الثقافة التنظيمية علي اتخاذ قرار إداري- دار أيام لنشر وتوزع عمان- ط1- 2019- ص57.

² إبراهيم عبد القادر- قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية- حالة شركة الاتصالات الأردنية(اورانج)- رسالة ماجستير- إدارة أعمال- كلية أعمال جامعة شرق أوسط- 2015/2014- ص14.

³ شهيد هدى-مرجع سابق- ص58-63-64

- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على قنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الراسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافأة وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو الاقدمية أم علي الوساطة والمحسوبية.

يلاحظ من تلك الخصائص التي تم استعراضها بان الثقافة تشمل الأبعاد سلوكية وهيكلية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بينهما كبير، ويمكن ملاحظة انه كلما كان الاتجاه نحو وجود التكامل أكثر قلت المبادرة الفردية، حيث يعبر على مدى التعاون والعلاقات التبادلية.

المطلب الثاني: أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية

يرى العديد من العلماء أن الثقافة التنظيمية ذا أولوية كبيرة في منظمات والمجتمع، فقد أثبتت الثقافة التنظيمية في عديد من الشركات أنها عنصر أساسي لجودة ومن هنا سنتطرق لمكونات وأهمية الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

تعددت الآراء في أهمية الثقافة التنظيمية، حيث أن كل من باحثين أعطي أهمية كبيرة لثقافة التنظيمية، يرى البعض أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في:¹

اظهر (الطجم والوسط) أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة.

ووضح (الخليفة) على أنها إبراز هوية المنظمة وتعمل كدليل إرشادي، وتجذب المتميزين، وتوجه سلوك العاملين، وترسم صورة المنظمة وتميزها، وتساعد الإدارة وتوفر الميزة التنافسية، وتعمل على لمواكبة التطور. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات أوجه التالية:²

- بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، واسترشادها.

- إطار فكري يوجه الأعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

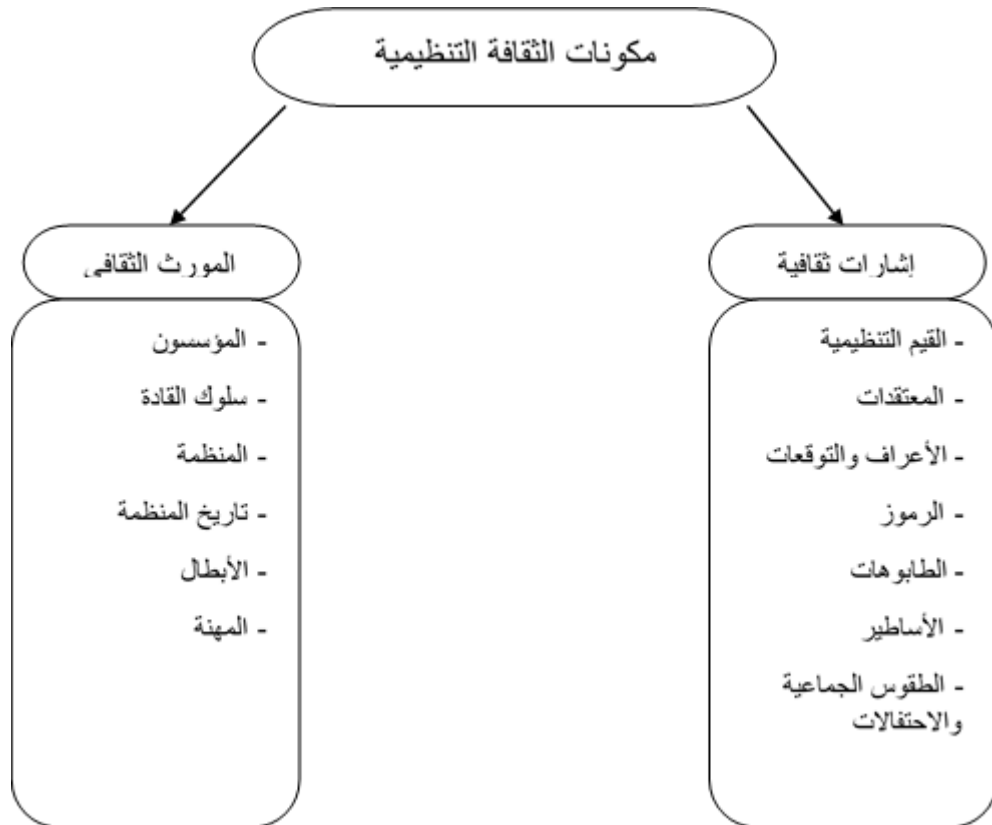
¹ نجوى يوسف جمال الدين وآخرون- الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر - معهد الدراسات والبحوث التربوية- جامعة القاهرة- ص509-510.

² محمد بن غالب العوفي- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي- رسالة ماجستير- علو الإدارية- كلية الدراسات العليا علوم إدارية- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- 1425هـ/2005- ص19-20

- تحدد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تعتبر من ملامح الميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا فاعلا، ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة المديرين، وإذا لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد سلوك مطلوب.

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مكونات لها تأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة، حيث تكمن أهمية مكونات الثقافة التنظيمية في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر سلوك الفرد.



شكل رقم (02): يوضح مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر: قصير احمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة

الإشارات الثقافية: وتشمل ما يلي¹

- القيم التنظيمية: وهي القواعد تمكن الفرد من التميز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون أو ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب لسلوك الإنسانى لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السلوكيات.
- المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة
- الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي تحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها ومن الآخر خلال فترة العمل الفرد في المنظمة ومثال على ذلك توقعات الرؤساء والمرؤوسين، والزملاء من الزملاء...
- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الإشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة نمط اللباس ونمط المعماري كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة وغير ذلك من الأشكال التي تعكس طابع الرموز في المنظمة الصناعية وتميزها عن غيرها، فهي إذا دستورا لها وجب احترامه.
- الطابوهات: (i.mirroff et r.kilman) ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالأخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة.
- الأساطير: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى استفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة.

¹ قصير احمد-تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة- رسالة ماجستير- تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال- كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد بوضياف مسيلة- 2017/2016- ص9-10-11.

- الطقوس الاجتماعية والاحتفالات: وتعرف الطقوس الجماعية بأنها «التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى عاملين.
- أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من اجل مكافأة العاملين وتشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة.

المورث الثقافي للمنظمة: ويشمل ما يلي¹

- لمؤسسون: أن ثقافة المنظمة ما هي إلا إنتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العلمي أن عديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقي معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسيرهم.
- سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لان العاملين سيدركون من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب تأكد أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.
- تاريخ المنظمة: وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على أشخاص، الهياكل، التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لنا تراكمات لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.
- الأبطال: وهو كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة ونجح في غرس بعض قيمه وأعرافه داخل المنظمة، عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي، تروى عنه القصص والأساطير التي يتناولها العمال.
- المهنة: ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشكل كل من، التكنولوجيا، معرفة بأسواق القدرة التنظيمية.

¹ قصير احمد- مرجع سابق- ص12.

المطلب الثالث: عناصر وانواع الثقافة التنظيمية.

مع مرور الوقت ظهرت عناصر تميز الثقافة التنظيمية في المنظمة لإعطائها أهمية كبيرة وأصبحت ذات انواع تستخدم في المنظمة حسب الحاجة لها وسنذكر منها ما يلي:¹

الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية.

لقد ذكر كل من (Mantin و Banal) وجود ثلاث عناصر تحتويها الثقافة التنظيمية وهي: التوجيه، الشمولية، القوة حيث يشير عنصر التوجيه الى كيفية توجه بها الثقافة التنظيمية للوصول الى أهدافها اما الشمولية فيقصد بها قوة انتشارها بين المستويات الإدارية داخل المنظمة وبين العاملين فيها، وما مدى درجة الضغط الذي تشكله عليه.

وهناك عدة جوانب تلعب دورا مهما في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- البيانات الرسمية: وتتضمن مبادئ التنظيم وأنظمتها وأهدافها وتوجهاتها.
- تصميم المبنى: حيث لهذا التصميم أثر واضح على سلوك الأفراد واتجاهاتهم ومفهومهم للتنظيم.
- القدوة: وهي تمثل سلوك الإدارة العليا نحو العاملين.
- الرموز: وهي تشير الى أنظمة الحوافز والمكافأة.
- القصص والروايات والأساطير: وهي كل ما يكتب او يقال حول المنظمة.
- اهتمام الرؤساء: وهي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة والرؤساء.
- ردود الفعل اتجاه الأزمات: وهي كيفية تعامل المديرين والعاملين اتجاه الأزمات.
- التركيب التنظيمي: ويشير الى درجة المركزية واللامركزية والسلطة واتخاذ القرارات.
- سياسات التعيين والتشغيل.

1 سامة معاوى الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية(دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة) _رسالة ماجستير_ علم الاجتماع_ كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية_ جامعة يحي مختار عنابة_ 2008/2009_ ص 60.

الفرع الثاني: انواع الثقافة التنظيمية.

تعددت وتنوعت انواع الثقافة التنظيمية:¹

قسمها (cmenan5:2005) الى أربعة أنواع تتمثل في الثقافة الرسمية وغير الرسمية والتسويقية والادھوقراسية. وأشار (على2005:11) الى أربعة أنواع هي: الرجل القوي، العمل الجاد، المراهنة، العمليات، وحددها (صباح2008:66) هي: البيروقراطية، إبداعية، المساعدة، العمليات، المهنة، الدور، الضعيفة، القوية، وقسمها (المربع2008:57) الى عشرة أنواع هي: الثقافة، البيروقراطية، إبداعية، المساندة، العمليات، المهمة، الدور، النفوذ، الوظيفية، أو العمل أو الفرد، الملائمة، ويشير الكيلافي وأبو النادی (2008_6_5) الى أن "دوبلة" و"مرسي" قد أشارا الى أربع أنواع هي: الدور، المهام، الفرد، القوة. ولتعدد هذه الأنواع وتنوعها سيتم توضيح ما يلي:

- الثقافة الرسمية: هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل، والتي يضعها المدراء.
- الثقافة الرسمية: تتمثل في الولاء، الالتزام الشخصي، العمل، التربية الشاملة، الإدارة الذاتية والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.
- الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ومنسقاً، ويكون تسلسل سلطة بشكل مرمي.

كما توجد أنواع أخرى هي:²

- الثقافة الإبداعية: تتمثل في توفير بيئة مناسبة للعمل ومساعدة، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساعدة: تتميز بالعمل الجماعي، إن يسود بيئة العمل التنظيمية والثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.
- ثقافة العمليات: تركز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المحققة، أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة، وعليه يسود في هذه الثقافة الحيلة والحذر بين الأفراد.

1 خالدية مصطفى عبد الرزاق سامي أحمد عباس_حميد علي أحمد_الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة_مج39_عدد1_2019_ص157_158.

2 خالدية مصطفى عبد الرزاق سامي أحمد عباس_حميد علي أحمد_مرجع نفسه_ص158.

- ثقافة المهنة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، إذ تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل نتائج وبأقل تكلفة.
- ثقافة الدور: تهتم هذه الثقافة بنوع التخصيص الوظيفي والأدوار وتركز على القواعد والأنظمة، ولكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.
- الثقافة الضعيفة: هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظ بالقبول والثقة، وتفتقر الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها.
- الثقافة القوية: تمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها الى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، ومطالب أطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض وحالات عدم التأكد من الفاعلية بشكل يُمكنها من تحقيق أهدافها.

المطلب الرابع: تأثيرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة ووظائفها.

تشير العديد من الدراسات الى وجود وظائف عديدة للثقافة التنظيمية والى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة كما يمكن أن تشير أن لثقافة المنظمة جوانب إيجابية وسلبية.¹

الفرع الأول: تأثيرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

1. ثقافة المنظمة والفعالية: لقد كشفت الدراسات التي أجراها (peters,water man) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة الى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب (joy Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي الى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر الميزة التنافسية، وذلك بشرط أن تكون هذه الثقافة قيمة، أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد. وإن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق

سامية معاوي_مرجع سابق_ص63. 1

ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتخذ من القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات السلبية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية، فمن الضروري أن تكون مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

2. الثقافة والهيكل التنظيمي: تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل

التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات، وغيرها) وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من فاعلية المنظمة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمات، والرقابة التي تحققها الثقافة هي الرقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.¹

3. الثقافة والانتماء التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من

الالتزام والانتماء الوظيفي فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية.

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي (الحسيني

2000م، 94)²

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية وتحددها الهوية الخاصة بالعاملين.

¹ سامية معاوي_مرجع سابق_ص 63_64.

² حميد ابن فرحان الشلوي_الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي_رسالة ماجستير_علوم إدارية_كلية الدراسات العليا_جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية_2005_ص 37_38.

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وجوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
 - تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
 - بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة.
- أما جحي فيرى أن هناك بعض الوظائف التي هي بمثابة فائدة للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل الآتي:

- تقديم إطار للفهم المشترك للأحداث.
- تحدد السلوك المتوقع.
- مصدر تحدد في ضوءه مسؤوليات الأفراد.
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة مثلا.

ويرى آخرون أنها تؤثر على سلوك أفراد المنظمة في مساعدتهم على التأقلم مع البيئة المحيطة (الخشروم ومرسي، 1999، 118).

المطلب الخامس: أبعاد الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية.

عند النظر الى أبعاد الثقافة التنظيمية لوحظ أن هناك العديد من الباحثين والعلماء عرضوا الأبعاد وقسموها حسب وجهة نظرهم: ¹

يرى روبينز (1990، p.349) أن لثقافة المنظمة عشرة أبعاد:

- 1- المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين (aggressive) ومبدعين (innavative) ومخاطرين (risk_seeking).
- 3- التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة لوحدات العمل بشكل منسق.

¹ منير محمد حسين علقم الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية الدراسات العليا جامعة الخليل سنة 2013 ص 22_23.

- 5- دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات الواضحة والمساعدة والدعم والمؤازرة لمرؤوسيههم.
- 6- الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- 7- الهوية: ما مدى انتماء Identity الموظفين للمنظمة ككل بدل من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها او لتخصصهم المهني.
- 8- نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- 9- التسامح مع الصراع: ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
- 10- أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.
- يرى الزهواني (2007ص38) في تصنيف محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة حسب الأبعاد الآتية:¹
- البعد التنظيمي، البعد القيادي، البعد الإنساني.
1. البعد التنظيمي: يعرف أنه الحقل الذي يدرس سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.
 2. البعد القيادي: فيعرف على أنه سلوك فردي أو جماعي يتصل بالإدارة والنشاط والتوقع والفكر الإداريين، وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع عمله.
 3. البعد الإنساني: أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بالتأثير على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير او الموظفين او مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد كموكن ثقافي ومؤشر إنساني.

¹ منير محمد حسين علقم_مرجع سابق_ص28.

المبحث الثاني: النمط القيادي

تعتبر القيادة مركز اهتمام للكثير من العلماء والباحثين، فقد حظي مفهومها بالعديد من الدراسات والابحاث في مختلف الميادين، كالعلوم الاجتماعية والعلوم الإدارية. وغيرها، وهناك من يعتبرها موهبة فطرية وهناك من يقول أنه يمكن اكتسابها. كما أصبحت القيادة معيار لنجاح المنظمات.

المطلب الاول: مفهوم القيادة.

هناك العديد من المفاهيم التي تعرف القيادة، تختلف باختلاف الاتجاهات والنظريات التي قامت بدراستها، فهناك من ينظر إليها على أنها صفات شخصية، وهناك من يرى بأنها ولاية وسلطة رسمية.

الفرع الاول: تعريف القيادة، القائد

1. القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالتقدير المناسب وعند الضرورة، ويمكن تعريفها أيضا بأنها: " فن التأثير على الرجال "، ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الافراد نحو إنجاز أهداف معينة.¹
2. هي "مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس او المدير يقصد بها التأثير على الافراد من أجل تعاونهم في تحقيق الاهداف المطلوبة".²
3. كما يرى باحثون آخرون أنها: نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل.³
4. يرى كوهن أن القيادة "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".⁴
5. كما عرفها محمد قاسم القريوتي بأنها: " عملية تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق

1 عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2013، ص17.

2 عدي عطا حمادي، مرجع نفسه، ص18.

3 بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان/الاردن، الطبعة العربية 2010، ص13.

4 عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2011، ص333.

أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده.¹

تعريف القائد.

- هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الافراد من حوله لإنجاز أهداف محدودة.²
- يرى كوهن أن القائد هو: الشخص الذي لديه نوع من القدرات والمهارات في التأثير على المرؤوسين بحيث ينجزون ما يحدده هو.³

المطلب الثاني: نظريات القيادة.

توجد العديد من النظريات التي تحدثت عن القيادة من جوانبها المختلفة ومن بين هذه النظريات ما يلي:⁴

الفرع الاول: نظريات القيادة.

نظريات التأثير على المرؤوسين: وتتعلق بالأسباب او الاساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من اوائل النظريات القيادية ومنها:

- 1- السمات القيادية: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، ما يجعل المرؤوسين يقبلون به كقائد ويتأثرون به.
- 2- القدوة: حيث يقوم المرؤوسين بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفاتهم.
- 3- الحزم والاصرار: حيث يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا في طلبه.
- 4- التبرير المنطقي: القائد هنا يحمل اتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويغهم لهم.
- 5- التودد للمرؤوسين والثناء عليهم: بعد ذلك يطلب القائد منهم ما يراد أداءه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

1 صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص26.

2 حمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، د، الرياض، ب، ط، 2019، ص4.

3 زواتني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة دحلب-البيدة، 2007، ص346.

4 بشير العلاق، مرجع نفسه، ص38-39-40.

نظريات سلوك القائد وقدراته (النظرية السلوكية):

تطورت هذه النظريات عن سابقتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الاداء ومن هذه النظريات:

1. القائد السلطوي: هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه.
2. القائد الميال للإنجاز: بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.
3. القدرة على حل المشاكل: فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والاستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.
4. القدرة على المبادرة: فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه.
5. القدرة الفنية: فبالإضافة الى القدرات الادارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه مقارنة بالقائد الذي لا يمتلك مثل هذا القدرات الفنية.
6. دعم المرؤوسين: فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، ويكون أكثر فعالية من غيره.
7. التغذية الراجعة: وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

نظريات النمط القيادي.

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد. وبناء على هذه النظريات فإنه يمكن ان نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه. بمجرد ان نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالا او غير فعال. ومن هذا النظريات:¹

1 بشير العلق، مرجع نفسه، ص41.

أنماط استخدام السلطة: أي مدى استئثار القائد بعلمية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط منها:

1. نموذج وايت وليبيت:

أ/ السلوكي (الأوتوقراطي): حيث يحاول القائد ان يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة.

ب/ المشارك: وهو الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار. ومن صور ما يسمى الإدارة بالتجوال، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين اثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة.

ج/ المتسيب: وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة، ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات، وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

2. نموذج تنبوم وشمث: ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة)، ويشتمل على سبعة أنماط

هي:¹

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض اقتراحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجو ديموقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

3. نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة الى أربع فئات هي:

- المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
- الاستشاري: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

بشير العلق، مرجع نفسه، ص 42-43¹

- الجماعي/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذه الأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليتها، وذلك لأن الإدارة الوسطى تعدُّ بمثابة همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار.

أنماط تعتمد على افتراضات القائد ومنها:

1. نموذج مكريجور:

أ/ نظرية (X): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

ب/ نظرية (Y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي... الخ.

ج/ نموذج (أوشي) نظرية (Z): يفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، ولكي تتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتتناسب الثقافة الأمريكية.

النظريات الموقفية في القيادة:

يقول أصحاب هذا النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد. فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:¹

أ/ نموذج فيدلر: في هذا النموذج لا بد من قياس أمرين هما:

1. الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أنّ القائد يهتم بمرؤوسيه، وإذا وصفه بأنه غير جيد نقول أنّ القائد يركز على المهام، وقد يهام بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثون بصدق هذا المقياس).

2. الأمر الثاني: الموقف القيادي، ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).
- هيكل المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).
- قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفاً (ض).

بشير العلق، مرجع نفسه، ص 44-45-46-47¹

ب/ نموذج هاوس وايفانيس: حيث أطلقا عليه تسمية " المسمار والهدف "، مبينين أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز.

ج- نموذج فروم وباتون: حيث أطلقا عليه تسمية (مخطط عملية صنع القرار)، موضحين فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة اسئلة بنعم او لا. وتتعلق هذه الاسئلة: بنوعية المشكلة، وكفاية المعلومات، وهيكل المشكلة، وأهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، ومدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، ومدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذا المشكلة او احتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين. أما الأساليب الخمسة لصنع القرار هي:

- يصنع القرار بنفسه.
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
- يصنع القرار بشكل جماعي مشترك.

نظرية الشبكة الإدارية (the managerial grid theory):

استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية. وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:¹

- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).
- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

بشير العلق، مرجع نفسه، ص ص. 47- 48¹

الاهتمام بالأفراد	9	(9,1)							(9,9)	
		إدارة النادي							إدارة الفريق	
	8									
	7									
	6				(5,5)					
	5				الإدارة المعتدلة					
	4									
	3									
	2	(1,1)							(1,9)	
	1	الإدارة المتساهلة							الإدارة السلطوية	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
الاهتمام بالإنتاج										

المصدر: بشير العلق- القيادة الإدارية

شكل رقم (03): نموذج الشبكة الإدارية يبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة في

نموذج بيك وموتون

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي يعبر عن بعد الاهتمام بالأفراد (العاملين) كذلك يلاحظ تحديد كل من بيك وموتون لخمس أنماط قيادية (9/9_5/5_9/1_1/9_1/1) حيث يعبر كل من هذه الأنماط عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج. فمثلا النمط (1/9) يعبر عن درجة منخفضة جدا للاهتمام بالإنتاج (1) ودرجة مرتفعة جدا للاهتمام بالأفراد (9).

المطلب الثالث: أهمية القيادة وأشكالها.

تعتبر القيادة همزة وصل بين المرؤوسين وبين مخطط المنظمة، كما تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية. وتقسّم إلى عدة أشكال سنذكرها فيما بعد.

الفرع الأول: أهمية القيادة.

تكمُن أهمية القيادة في:

- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات، وحشد روح الابداع، والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسي.¹
- توجيه أداء العاملين نحو الانجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.²

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها الى النظم الاجتماعية الموجودة في المؤسسة ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكا معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية، وسنتناول كل منها فيما يلي:³

1/ **الاعتناق:** يعرف على أنه مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لابد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره اتجاه المؤسسة وأهدافها واتجاه زملائه ورؤسائه اتجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

2/ **الإدراك الذاتي:** تعرف على أنها مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثير ممن يحملون على أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون، فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحماء في معاملاتهم لمرؤوسيههم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا ان مرؤوسيههم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزون بالعدل او الرحمة او الموضوعية.

3/ **الموضوعية:** تعرف على أنها مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلكوا سلوك معين، إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.

1 نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص191.

2 سلطان الميطري-عبد السعيد-صحوي الشمري، القيادة والتفكير، 2022، ص1.

عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص19.³

الفرع الثاني: أشكال القيادة.

توجد عدة أشكال للقيادة ومن بينها:¹

1/ القيادة الجماعية: تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤوليات القيادية بين افراد الجماعة حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب "تركيزها" او توزيعها. ان الجماعة قد تودع الوظائف القيادية في يد قائد واحد او قد توزعها على عدد من الاعضاء. والقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل بتنظيم الاعمال في تنظيم ينبع من تعاون المجموعة في تحديد الاهداف والعمل معا على الوصول إليها.

وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي، ويعني هذا تحويل الاعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات واصدار الاوامر، وكلما ازدادت المشاركة الايجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية. وتتحدد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين اعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية.

2/ القيادة الإدارية: ان المدير يستطيع ان ينظر إلى نفسه بوصفه قائدا، والى مرؤوسيه بوصفهم أعضاء جماعة يتولى قيادتهم. ان على القائد الاداري ان يدرس جماعته من حيث الادوار التي يقوم بها افرادها وتماسك الجماعة وبنائها واهدافها، وعليه ان يكون تأثيره على سلوك اعضاء الجماعة وتوجيهه اهم في سبيل تحقيق اهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الاوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية ولقد حددت نتائج.

البحوث أسس القيادة الادارية الناجحة ويلاحظ على أنها موقفية أي انها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في اخرى، ويلاحظ ايضا أيضا ان هذه الاسس تتوقف على مهارات الاداري وعلى الحاجات المرؤوسين وطبيعة جماعتهم.

3/ القيادة العسكرية: هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم، وولاءهم وتعاونهم احراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات (القيادة الديمقراطية) والثقافية العامة والتدريب العلمي والصحة النفسية.

¹ شفيق رضوان_ السلوك والادارة_ دار المجد للنشر والتوزيع_ بيروت_ الطبعة الثانية_ سنة 2008_ ص 225, 229.

المطلب الرابع: مبادئ القيادة وعناصرها.

توجد عدة مبادئ للقيادة سنذكرها فيما يلي:

الفرع الأول: مبادئ القيادة.

تعتمد القيادة الناجحة على مجموعة من المبادئ التي يجب على القائد أن يقوم بها هي:¹

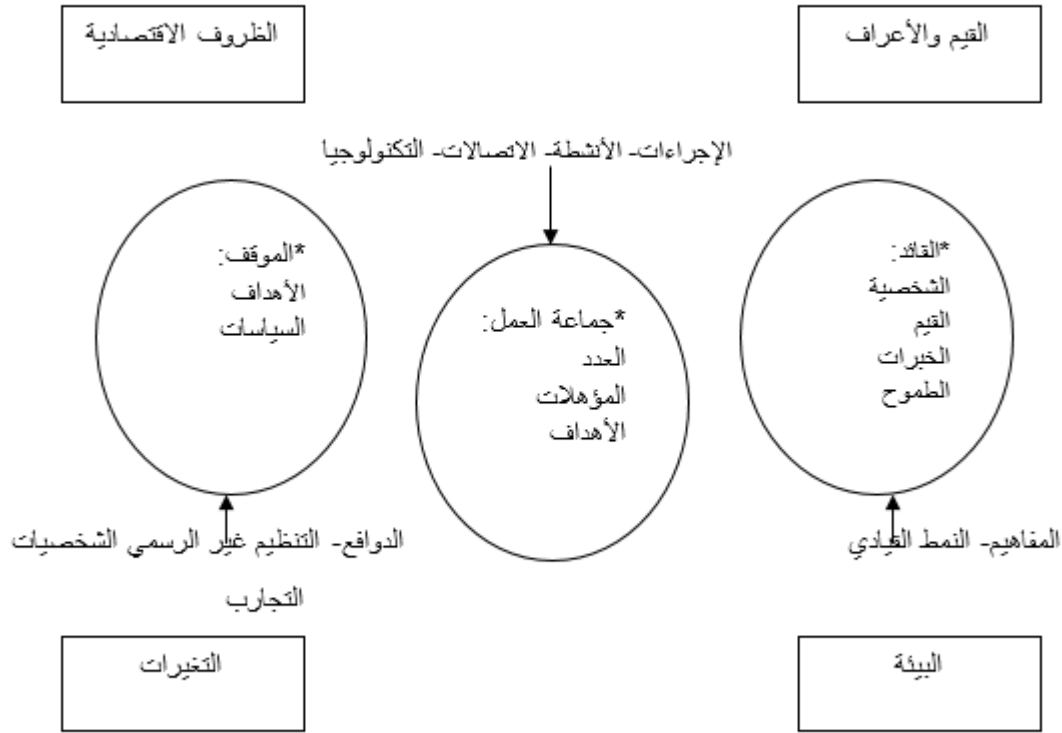
- أن يكون القائد على دراية بما يجب أن يفعله وأن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقاته الاجتماعية.
- أن يكون القائد ملما وبشكل تفصيلي وبمعرفة ميدانية واسعة داخل التنظيم.
- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب.
- مساعدة العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، فيكون على مسامح الجميع وفي وقته المناسب.
- أن يكون القائد عادلا لجميع الأفراد داخل التنظيم من أجل الحصول على التعاون وتحقيق التماسك وعلى قدر من المساواة في المعاملة.
- إحساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن والراحة جسميا ونفسيا.
- حسن الإصغاء إلى العاملين والانتباه إليهم.

الفرع الثاني: عناصر القيادة.

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة الى ثلاثة عناصر هي القائد وجماعة العمل والموقف،

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، وكما يوضح الشكل التالي:²

¹ زواتني عبد العزيز-استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري-أطروحة دكتوراه-علم الاجتماع"تنظيم العمل"- العلوم الاجتماعية والإنسانية-جامعة الجزائر2"أبو القاسم سعد الله"-2014/2015-ص96.
² عدي عطا حمادي-القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية.



الشكل رقم (04): يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة.

المطلب الخامس: أنماط القيادة.

تتعد أنماط القيادة وتتنوع حسب كل دراسة وفيما يلي نوضح ثلاثة أنماط للقيادة هي:

الفرع الأول: أنماط القيادي.

1. النمط الديمقراطي: يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة

في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويوفض السلطة لمرؤوسيه.¹

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 21-22

سياستها ويكلف الاعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة، أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي.¹

2. النمط البيروقراطي: تتمثل الافتراضات الأساسية لهذا النمط في:²

أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير، وأن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة، وأنه ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى اليه، كما أنه ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

وتتلخص طريقته في الادارة في أنه لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم، وأنه لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس، كما أنه يؤمن بترك الناس على حالها، وهدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

3. النمط الاوتوقراطي (الدكتاتوري): تتمثل افتراضات هذه النظرية في:³

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر مما سبق عن مفهوم المدير الاوتوقراطي، فهذا النمط الإداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الافراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هذا سيضيعون وقت العمل في اعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدرا للثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الافراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت اشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الاعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فإنه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. 2014/2013، ص ص 63-65

² عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص ص 25-26

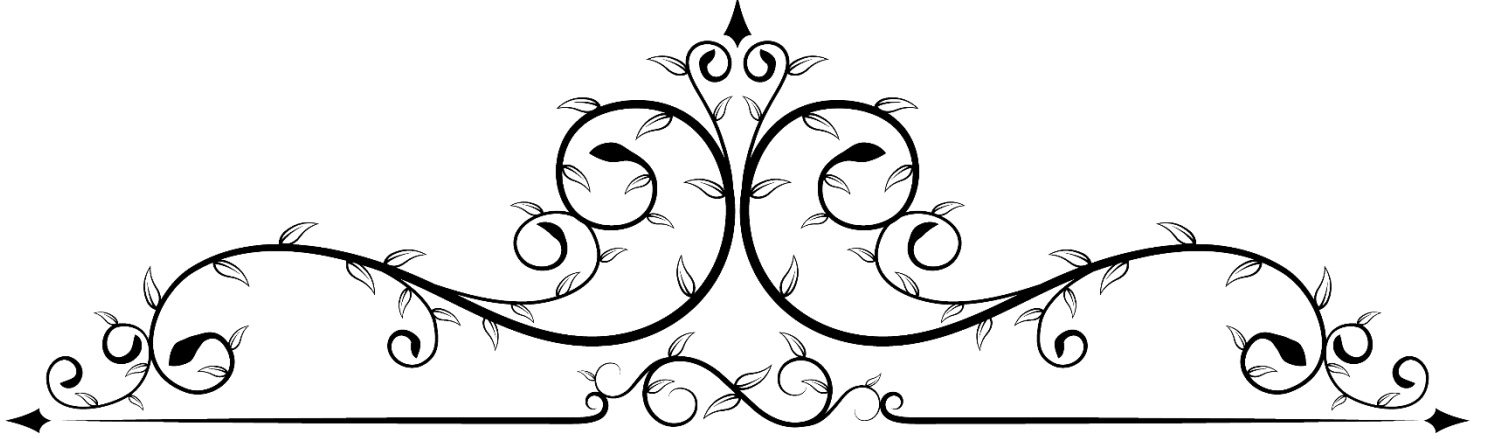
³ نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص 65

إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والابتداع والابتكار، حيث يعتمدون عليه كلياً، وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة، وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين، ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم.

خلاصة عامة:

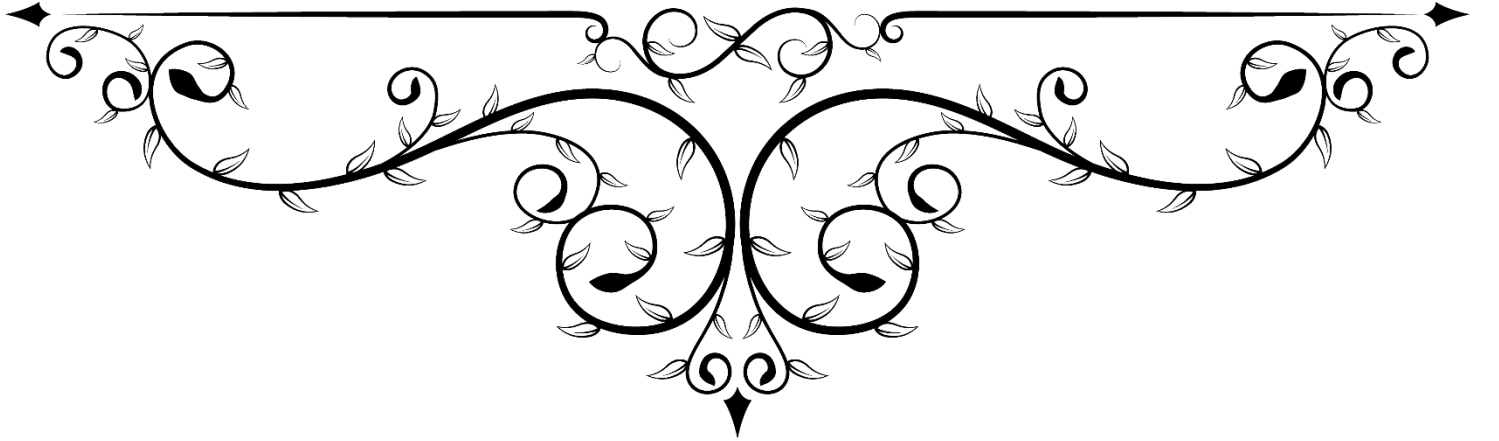
من خلال ما ذكرناه سابقاً لاحظنا أن كل منظمة لها سمات وخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك باختلاف أنماط وأنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية، فالثقافة التنظيمية تعتبر سمة أساسية للمؤسسات الناجحة لأنها توضح وتحدد شخصية المؤسسة فهي تحكم سلوك الفرد وبالتالي تسعى لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

كما تعتبر القيادة هي العقل النابض لكل المنظمات فهي تهدف للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتعد عملية صناعة القرار من المراحل الهامة والضرورية لتحقيق غايات المنظمة ويختلف أسلوب القائد في صناعة القرار من نمط إلى آخر.



الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي



تمهيد:

بعد إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة واستعراض أهم المفاهيم لكل من الثقافة التنظيمية والنمط القيادي في الفصل الأول، سنحاول في هذا الفصل إعداد الجانب الميداني لهذا الموضوع حيث سنسقط هذه الدراسة على عينة أساتذة كلية علوم الاقتصادية وتجارية وكلية علوم التسيير.

سنتناول في هذا الفصل مبحثين الأول يتضمن طرق والأدوات المستعملة في دراسة العينة والثاني يتضمن عرض ومناقشة نتائج الدراسة، واعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان.

➤ المبحث الأول: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

➤ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

تتبع كل دراسة منهج علمي يستخدمه الباحث لانسجام معلومات البحث، وفي بحثنا تم اعتماد علي المنهج الوصفي للحصول على معلومات كافية ودقيقة، حيث يقوم المنهج الوصفي علي وصف الحقائق المتعلقة بدراسة من خلال تفسير وتحليل البيانات ومعلومات بواسطة أدوات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة عينتها وأدواتها

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة البالغ عددهم (174)¹ وللحصول على نتائج الدراسة وجب اختيار العينة المناسبة للإجابة على الإشكالية المطروحة لذا تم اختيار الأساتذة من اجل الاستبيان وذلك لجمع بيانات حول تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية علي نمط القيادي. تم توزيع الاستبيان على 65 أستاذ وإداري بمختلف رتبهم تم استرجاع 60 استمارة فقط.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة المستعملة

هنا نبدأ عملية جمع البيانات ومعلومات بعد اختبار المنهج المناسب لدراسة وذلك باعتماد على جملة من الأدوات ويمكن استخدام العديد من الأدوات في موضوع واحد، لكن نحن اعتمدنا في موضوعنا على استمارة استبيان فقط المتمثلة في الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة أسئلة وغيرها وذلك من اجل تجميع المعلومات من أشخاص موضع البحث.

المطلب الثاني: تصميم استمارة الاستبيان

الفرع الأول: إعداد الاستبيان

- الاطلاع على استمارات لمواضيع مماثلة لموضوعنا من اجل إنشاء استبيان خاص بالدراسة.
- عرض الاستبيان علي الأستاذ المشرف من اجل اختبار مدى ملائمة الاستبيان.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي وعرضه علي أستاذ المشرف.
- الوصول إلي شكل نهائي بعد تعديل الاستبيان.

¹ حسب دليل الكلية

الفرع الثاني: محتوى الاستبيان

احتوي الاستبيان على مقدمة لأجل تعريف بموضوع الدراسة وهدف منها، وقدمت الدراسة على أنها في إطار علمي للبحث، وان موضوعها يتعلق بالثقافة التنظيمية ونمط القيادي وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

1. البيانات الشخصية:

- الجنس
- السن
- الوظيفة
- الأقدمية.

2. المتغير الأول: يشمل ستة عشر عبارة تعكس أبعاد الثقافة التنظيمية من 1 إلى 16.

3. المتغير الثاني: يشمل ثمانية عشر عبارة تعكس النمط القيادي من 1 إلى 18.

ولمعالجة قائمة استبيان تم اعتماد علي سلم كارت الخماسي وتم تعيين درجة لكل إجابات الخمس لسلم كارت (1-5-4) ثم تقسم على عدد الخلايا (4-5=0.8) والجدول التالي يوضح شكل السلم ومقاييسه المستعملة.

جدول رقم (01): يوضح توزيع سلم كارت

درجة القياس	الإجابة	الفئات
1	غير موافق بشدة	(1-1.79)
2	غير موافق	(1.80-2.59)
3	محايد	(2.60-3.39)
4	موافق	(3.40-4.19)
5	موافق بشدة	(4.20-5)

المصدر: <https://bohotti.blogspot.com>

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

1. الصدق: تم اخذ الطالبتين استبيان من مقالة ومذكرة تخرج محكمتين بالإضافة إلى بعض تعديلات واخذ رأى المشرف وتعديله للاستبيان وثم توزيع الاستبيان بعد تعديل النهائي.
2. الثبات: من اجل مصداقية الاستبيان وبعد تجميع معلومات ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS) قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل من المتغيرين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط القيادي، حيث إن معامل ألفا يأخذ قيم بين (0-1) الم يكن هناك ثبات فان قيم معامل تساوي صفر وإذا كان هناك ثبات فان قيمة معامل أكثر من صفر وهذا ما سنجده في دراستنا عند التطرق إلى جداول.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية مستخدمة في دراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS)، لتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال:

- اختبار ألفا كرونباخ من اجل معرفة قيمة الثبات ومصداقية الدراسة.
- النسب المئوية وأهمية النسبة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون.

المطلب الثالث: تعريف بميدان الدراسة

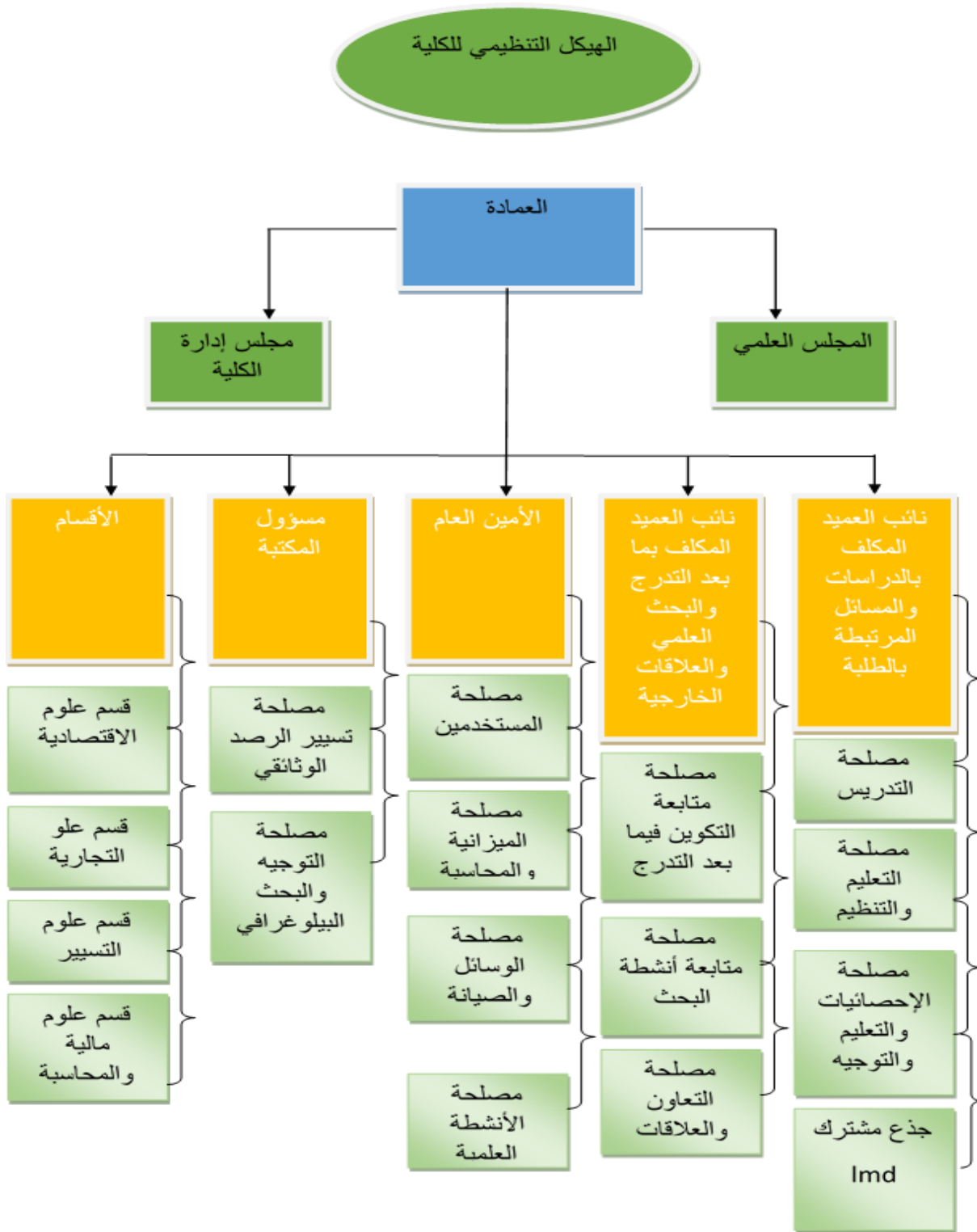
الفرع الأول: ميدان الدراسة

هي كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير جامعة المسيلة أنشئت سنة 1988-1989، تم فتح تخصصين في البداية ومع مرور الوقت تم تطوير في تخصصات الكلية وأصبحت تتدرج الآن إلى أربع أقسام كل قسم يتضمن العديد من تخصصات.

أقسام كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

- قسم التجارة.
- قسم التسيير.
- قسم الاقتصاد.
- قسم المالية والمحاسبة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية



شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للكلية

المصدر: دليل المكتبة

1. الصدق والثبات

الصدق والثبات لمحور الثقافة التنظيمية:

أولاً: الصدق:

طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي
الطريقة الأولى: عن طريق حساب ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح في
الجدول التالي:

جدول رقم (02) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان الثقافة التنظيمية وأبعاده
الفرعية.

أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد القيادي	,911**0	0,01
البعد النظمي	,911**0	0,01
البعد الإنساني	,911**0	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان الثقافة
التنظيمية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت على التوالي بين (0,92) و
(0,88) و (0,96) و (0,95) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر
لصدق التكوين في قياس الثقافة التنظيمية.

الطريقة الثانية:

1/ حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه: تم حساب معامل
الارتباط بيرسون بين عبارات محور (البعد القيادي) مع الدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (03) مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد القيادي مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
1	معامل الارتباط	3	معامل الارتباط	5	معامل الارتباط
	,745**0		,784**0		,732**0
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة
	0,000		0,000		0,000
	حجم العينة		حجم العينة		حجم العينة
	60		60		60
2	معامل الارتباط	4	معامل الارتباط	** دالة عند مستوى 0.01	
	,857**0		,726**0		
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	* دالة عند مستوى 0.05	
	0,000		0,000		
	حجم العينة		حجم العينة		
	60		60		

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات البعد القيادي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,85) في العبارة رقم (2) و (0,72) في العبارة (4)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس البعد القيادي.

2/ تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (البعد التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (04) مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	0,680**0	معامل الارتباط	0,709**0	معامل الارتباط	0,561**0
مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000
حجم العينة	60	حجم العينة	60	حجم العينة	60
دالة *		دالة عند مستوى 0.01		دالة عند مستوى 0.05	
معامل الارتباط	0,704**0	معامل الارتباط	0,698**0	معامل الارتباط	0,698**0
مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000
حجم العينة	60	حجم العينة	60	حجم العينة	60

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات البعد التنظيمي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,70) في العبارة رقم (8) و (0,56) في العبارة (6)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس البعد التنظيمي.

3/ تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (البعد الانساني) مع الدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (05) مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد الانساني مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	0,580**0	معامل الارتباط	0,735**0	معامل الارتباط	0,693**0
مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000
حجم العينة	60	حجم العينة	60	حجم العينة	60
دالة عند مستوى 0.05 *		دالة عند مستوى 0.01 **		دالة عند مستوى 0.01 **	
معامل الارتباط	0,667**0	معامل الارتباط	0,635**0	معامل الارتباط	0,478**0
مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000
حجم العينة	60	حجم العينة	60	حجم العينة	60

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات البعد الانساني والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,73) في العبارة رقم (13) و (0,47) في العبارة (12)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس البعد الانساني.

ثانيا: الثبات

معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات استبيان الثقافة التنظيمية عن طريق حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:

جدول رقم (06): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية

أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
البعد القيادي	0,826	5
البعد النظمي	0,693	5
البعد الانساني	0,697	6
الدرجة الكلية الثقافة التنظيمية	0,892	16

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الثقافة التنظيمية جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0.69/0.69/0.82) وللاستبيان ككل (0,89) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي.

الصدق والثبات لمحور النمط القيادي بالمنظمة:

أولاً: الصدق:

طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

الطريقة الأولى: عن طريق حساب ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان النمط القيادي وأبعاده الفرعية.

أبعاد استبيان النمط القيادي بالمنظمة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	,581**0	0,01
النمط البيروقراطي	,703**0	0,01
النمط الأوتوقراطي	,548**0	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان النمط القيادي بالمنظمة كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت على التوالي بين (0,58) و (0,70) و (0,54) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس النمط القيادي بالمنظمة.

الطريقة الثانية:

حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

1/ تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (النمط الديمقراطي) مع الدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (08) مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط الديمقراطي مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	0,630**0	5	معامل الارتباط	0,782**0	3
مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000	
حجم العينة	60		حجم العينة	60	
معامل الارتباط	0,746**0	6	معامل الارتباط	0,830**0	4
مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000	
حجم العينة	60		حجم العينة	60	
				** دالة عند مستوى 0.01	
				* دالة عند مستوى 0.05	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,83) في العبارة رقم (4) و (0,54) في العبارة (1)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس النمط الديمقراطي.

2/ معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (النمط البيروقراطي) مع الدرجة الكلية للمحور:
جدول رقم (09) مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط البيروقراطي مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	0,593**0	11	معامل الارتباط	0,636**0	9
مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000	
حجم العينة	60		حجم العينة	60	
معامل الارتباط	0,296*0	12	معامل الارتباط	0,659**0	10
مستوى الدلالة	0,022		مستوى الدلالة	0,000	
حجم العينة	60		حجم العينة	60	
				** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات النمط البيروقراطي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,65) في العبارة رقم (10) و (0,45) في العبارة (8)، ما عدى العبارة رقم (12) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث قدرت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور على (0.29) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس النمط البيروقراطي.

3/ معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (النمط الأوتوقراطي) مع الدرجة الكلية للمحور:
جدول رقم (10) مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	0,730**0	17	معامل الارتباط	0,605**0	15
مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000	
حجم العينة	60		حجم العينة	60	
معامل الارتباط	0,696**0	18	معامل الارتباط	0,653**0	16
مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000	
حجم العينة	60		حجم العينة	60	
				** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات النمط الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,73) في العبارة رقم (17) و (0,37) في العبارة (13)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس النمط الأوتوقراطي.

ثانياً: الثبات:

معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات استبيان النمط القيادي عن طريق حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:

جدول رقم (11): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان النمط القيادي

أبعاد استبيان النمط القيادي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
النمط الديمقراطي	0,792	6
النمط البيروقراطي	0,461	6
النمط الأوتوقراطي	0,670	6
الدرجة الكلية: النمط القيادي	0,628	18

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان النمط القيادي جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0.67/0.46/0.79) وللاستبيان ككل (0,62) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي.

عرض نتائج الدراسة:

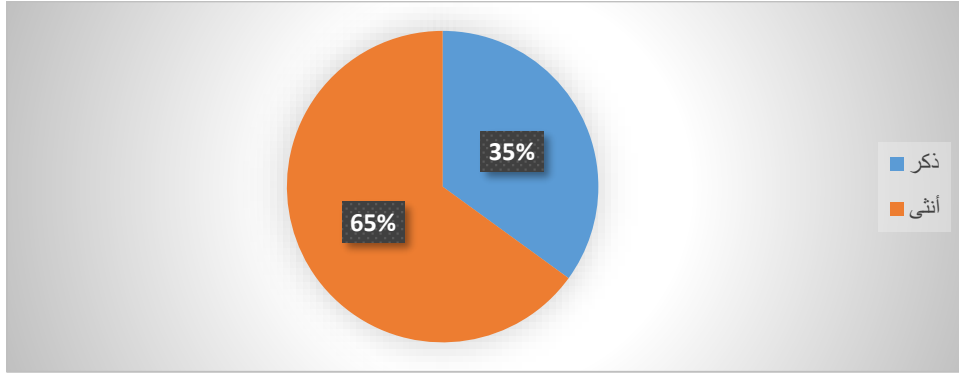
خصائص عينة الدراسة:

1. الجنس:

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
نكر	21	35,0%
أنثى	39	65,0%
المجموع	60	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (60) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (21) بنسبة 64%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (39) أنثى بنسبة قدرت بـ 65 % كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



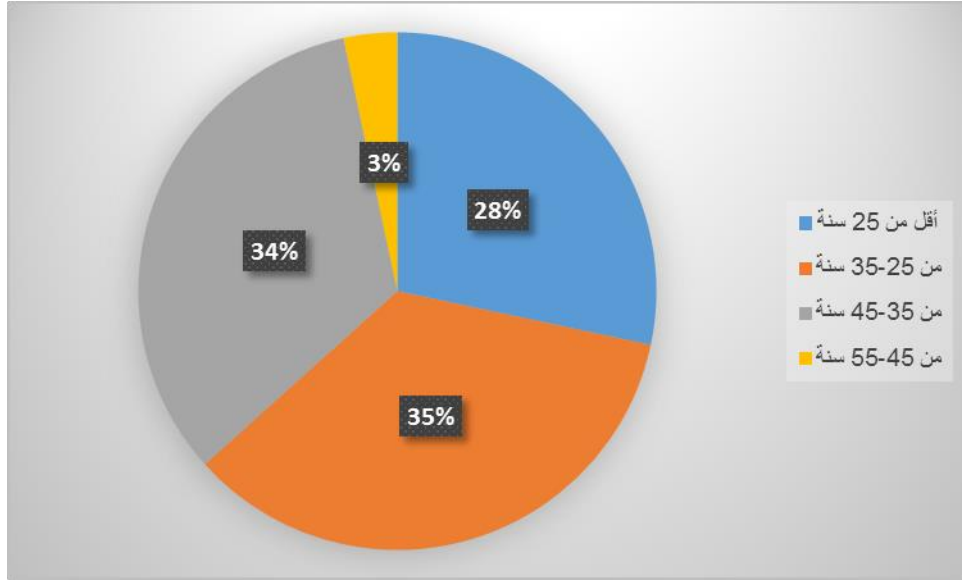
شكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

2. العمر:

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	17	28,3%
من 25-35 سنة	21	35,0%
من 35-45 سنة	20	33,3%
من 45-55 سنة	2	3,3%
المجموع	60	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (25) فرداً، نلاحظ أن (17) أفراد يتراوح سنهم (أقل من 25 سنة) بنسبة بلغت 28.3 %، أما من تتراوح أعمارهم من (25 سنة إلى 35 سنة) فقد بلغ عددهم (21) فرد بنسبة قدرت بـ 35%، أما من تتراوح أعمارهم من (35 سنة إلى 45 سنة) فقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة قدرت بـ 33.3%، أما من تتراوح أعمارهم (أكبر من 50 سنة) فقد بلغ عددهم (5) فرد بنسبة قدرت بـ 20%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



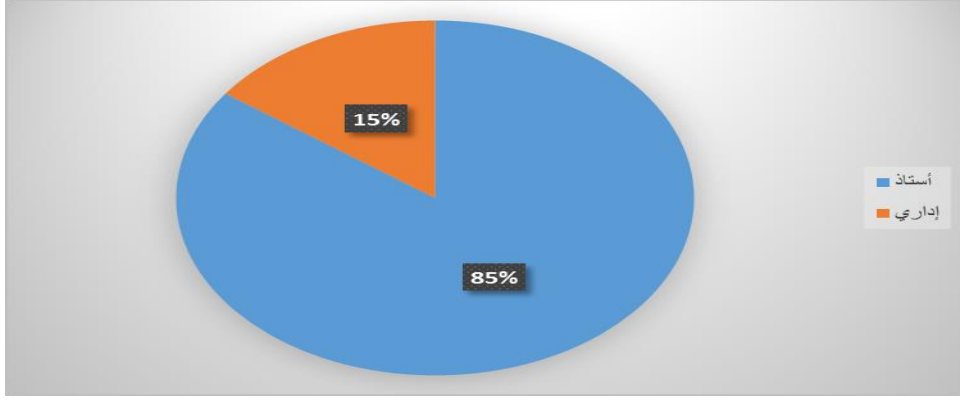
شكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

3. طبيعة الوظيفة

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ	51	85,0%
إداري	9	15,0%
المجموع	60	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (60) فرداً، نلاحظ أن (51) (أستاذ) بنسبة بلغت 85 %، أما (الإداريين) فقد بلغ عددهم (09) فرد بنسبة قدرت بـ 15%، أما، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



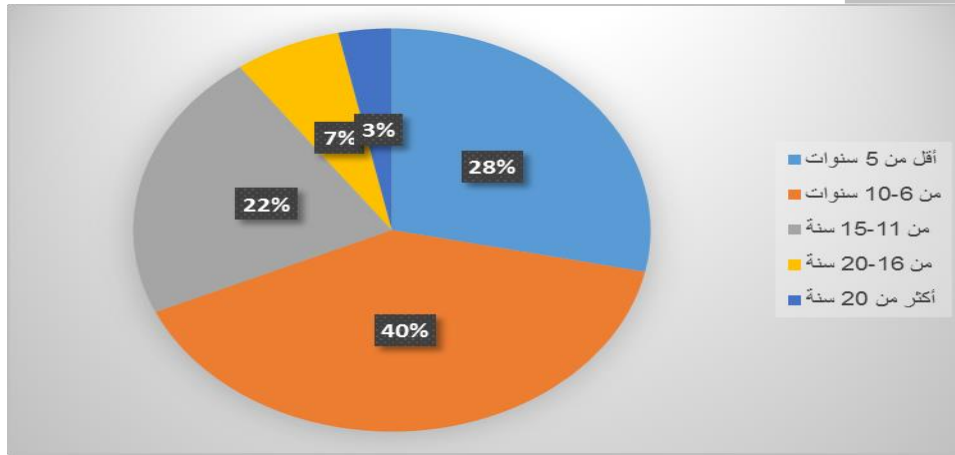
شكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

4. سنوات الخبرة :

جدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	28,3%
من 6-10 سنوات	24	40,0%
من 11-15 سنة	13	21,7%
من 16-20 سنة	4	6,7%
أكثر من 20 سنة	2	3,3%
المجموع	60	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (25) فرداً، نلاحظ أن (17) فرد لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) بنسبة بلغت 28.3 %، أما من تتراوح خبرتهم من (5 سنة إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (24) فرد بنسبة قدرت بـ 40%، أما من تتراوح خبرتهم من (11 سنة إلى 15 سنوات) فقد بلغ عددهم (13) فرد بنسبة قدرت بـ 21.7%، أما من تتراوح خبرتهم من (16 سنة إلى 20 سنة) فقد بلغ عددهم (04) أفراد بنسبة قدرت بـ 6.7%، في حين بلغ من تتراوح خبرتهم من (أكثر من 20 سنة) (02) فردين بنسبة قدرت بـ 3.3%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة؟

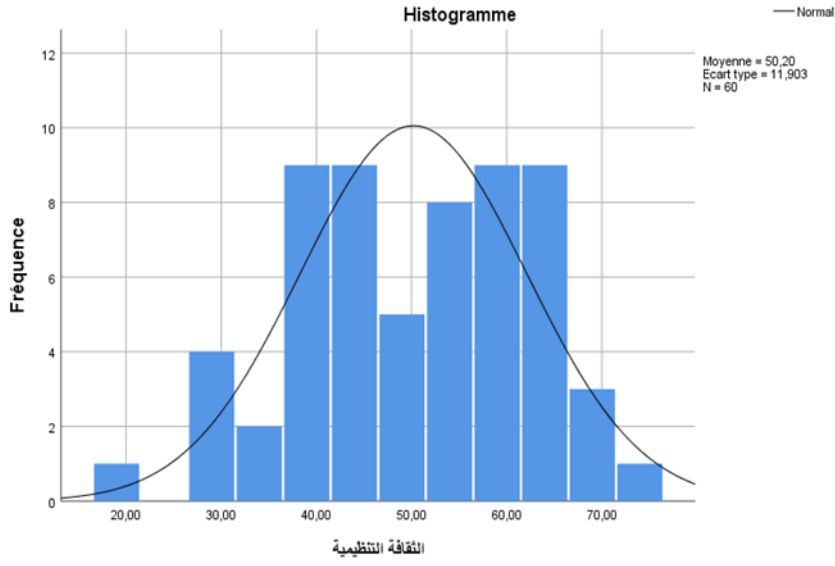
الاعتدالية:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير الثقافة التنظيمية - متغير النمط القيادي (النمط الديمقراطي/النمط البيروقراطي/النمط الأوتوقراطي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

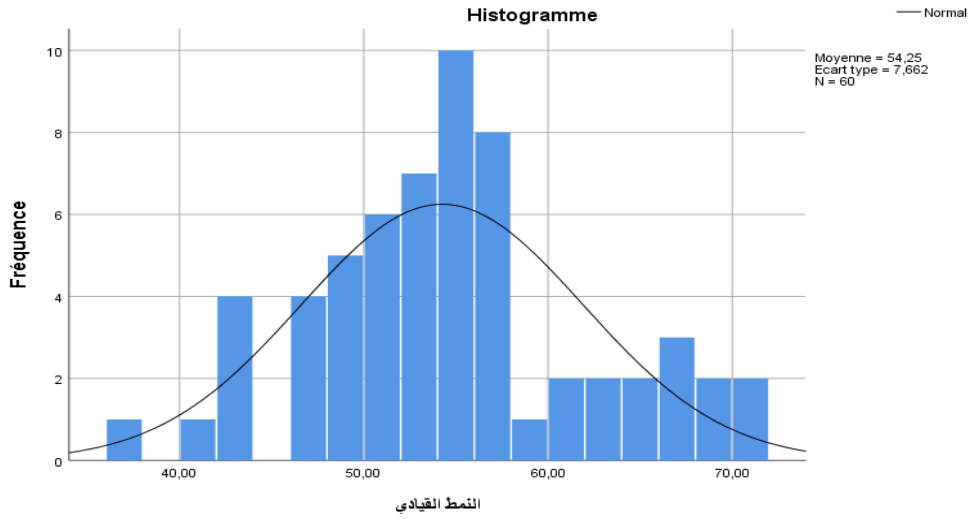
جدول رقم (16) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0,125	60	0,969	,200*0	60	0,101	الثقافة التنظيمية
غير دال	0,070	60	0,964	,200*0	60	0,098	النمط الديمقراطي
غير دال	0,101	60	0,967	0,066	60	0,110	النمط البيروقراطي
غير دال	0,079	60	0,965	0,031	60	0,120	النمط الأوتوقراطي
غير دال	0,210	60	0,973	0,018	60	0,126	النمط القيادي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي متغير الثقافة التنظيمية - متغير النمط القيادي (النمط الديمقراطي/النمط البيروقراطي/النمط الأوتوقراطي)، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أن المتغيرين يتوزعا توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي تستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الأشكال التالية:



شكل رقم (10) التوزيع الطبيعي لمتغير الثقافة التنظيمية



شكل رقم (11) التوزيع الطبيعي لمتغير النمط القيادي

عرض نتائج للدراسة:

الفرضية الأولى:

والتي تنص على ما يلي: " يوجد تأثير دال احصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي الديمقراطي بالمنظمة "، وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:
توجد علاقة ارتباطية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والنمط الديمقراطي لدى عينة من طلبة الجامعة. "،
وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (17) يوضح مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط الديمقراطي

الثقافة التنظيمية	البعد الانساني	البعد النظمي	البعد القيادي		
0,715	0,675	0,720	0,550	معامل الارتباط	النمط الديمقراطي
60	60	60	60	مستوى الدلالة	
0,000	0,000	0,000	0,000	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.					

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه: أن معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية والنمط البيروقراطي ككل بلغت (0,550 / 0,720 / 0,675 / 0,715) وهي قيم قوية وموجبة ودالة احصائيا عند 0.01. وهذا يعني أن الارتباط بين الثقافة التنظيمية والنمط الأوتوقراطي هو ارتباط طردي ودال احصائيا، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.
أي توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديمقراطي.
جدول رقم (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي الديمقراطي من درجاتهم في

الثقافة التنظيمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ت	R ²	مستوى الدلالة
المنسوب للانحدار	784,525	3	261,508	25,554	,760 ⁰	0,000
المنحرف عن الانحدار	573,075	56	10,233			
المجموع	1357,600	59	////			

حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (النمط القيادي الديمقراطي) نلاحظ أنه بلغ 0,760 أي 13.8% هذا يعني أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية يلازمها نقصان في نسبة النمط القيادي الأوتوقراطي بـ 76% وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بنسبة 76% في النمط الديمقراطي، كما أن النتيجة جاءت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$).

النتيجة: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الثقافة التنظيمية والنمط الديمقراطي.

جدول رقم (19): ملخص نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ للتنبؤ بالنمط القيادي الديمقراطي من درجاتهم

في الثقافة التنظيمية

المتغيرات							
المتغيرات المنبئة (أبعاد الثقافة التنظيمية)	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة	نسبة التفسير R ²	
الثابت	3,369	-	1,741	0,087	غير دال	-	
البعد القيادي	-0,105	-0,104	-0,751	0,456	غير دال	0,550 ^a	
البعد النظمي	0,638	0,534	3,851	0,000	دال عند 0.001	0,720 ^a	
البعد الإنساني	0,400	0,372	2,781	0,007	دال عند 0.001	0,675 ^a	

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي: حجم التأثير بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (البعد القيادي/البعد النظمي/البعد الإنساني) على المتغير التابع (النمط القيادي الديمقراطي) نلاحظ أنه بلغ التوالي: 0,550 / 0,72 / 0,67 أي بنسب 55% / 72% / 67.5% / هذا يعني أن كل زيادة في أبعاد الثقافة التنظيمية يلازمها نقصان في نسبة النمط القيادي البيروقراطي، كما أن هذه النتائج جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.1$) بالنسبة لأثر كل من البعد النظمي والبعد الإنساني على النمط القيادي الديمقراطي وغير دالة احصائياً بالنسبة لأثر البعد القيادي على النمط الديمقراطي.

النتيجة: يوجد تأثير دال احصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية (البعد النظمي/ البعد الإنساني) على النمط البيروقراطي ما عدى البعد القيادي.

الفرضية الثانية:

والتي تنص على ما يلي: " يوجد تأثير دال احصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي البيروقراطي بالمنظمة "، وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (20) يوضح نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط البيروقراطي

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط البيروقراطي						
الثقافة التنظيمية	البعد الانساني	البعد النظمي	البعد القيادي	معامل الارتباط	النمط البيروقراطي	
0,012	0,071	-0,011	-0,029			
0,465	0,295	0,468	0,414			
60	60	60	60			
لا يوجد ارتباط دال احصائيا						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: أن معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية والنمط البيروقراطي ككل بلغت ($-0,029 / -0,011 / -0,071 / 0,012$) وهي قيم ضعيفة وسالبة وغير دالة احصائيا عند 0.05. وهذا يعني أن الارتباط بين الثقافة التنظيمية والنمط الأوتوقراطي هو ارتباط عكسي وغير دال احصائيا، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

النتيجة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية والنمط البيروقراطي.

جدول رقم (21) يوضح نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي البيروقراطي من درجاتهم في

الثقافة التنظيمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ت	R ²	مستوى الدلالة
المنسوب للانحدار	14,381	3	4,794	0,363	0,138 ^a	0,780
المنحرف عن الانحدار	738,602	56	13,189			
المجموع	752,983	59	////////			

حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (النمط القيادي الأوتوقراطي) نلاحظ أنه بلغ 0,138 أي 13.8% هذا يعني أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية يلازمها

نقصان في نسبة النمط القيادي الأوتوقراطي بـ 13.8% وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بنسبة 13.8% في النمط الأوتوقراطي، كما أن النتيجة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (22): ملخص نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالتنبؤ بالنمط القيادي البيروقراطي من درجاتهم في الثقافة التنظيمية

المتغيرات							
المتغيرات المنبئة (أبعاد الثقافة التنظيمية)	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة	نسبة التفسير R^2
الثابت	16,556	2,197	-	7,535	0,000	دال	-
البعد القيادي	-0,098	0,159	-0,130	-0,616	0,540	غير دال	0,029 ^a
البعد التنظيمي	-0,055	0,188	-0,061	-0,290	0,773	غير دال	0,011 ^a
البعد الانساني	0,166	0,163	0,207	1,015	0,315	غير دال	0,071 ^a

حجم التأثير بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (البعد القيادي/البعد التنظيمي/البعد الانساني) على المتغير التابع (النمط القيادي البيروقراطي) نلاحظ أنه بلغ التوالي: 0.029 / 0.011 / 0.07 أي بنسب 2.7% / 1.1% / 7.1% / هذا يعني أن كل زيادة في أبعاد الثقافة التنظيمية يلازمها نقصان في نسبة النمط القيادي البيروقراطي، كما أن هذه النتائج جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$).

النتيجة: لا يوجد تأثير دال احصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط البيروقراطي.
الفرضية الثالثة:

والتي تنص على ما يلي: " يوجد تأثير دال احصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي الأوتوقراطي بالمنظمة"، وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية: توجد علاقة ارتباطية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والنمط الأوتوقراطي"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (23) يوضح نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط البيروقراطي

الجدول رقم (00) يوضح العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط الأوتوقراطي					
النمط الأوتوقراطي	معامل الارتباط	البعد القيادي	البعد التنظيمي	البعد الانساني	الثقافة التنظيمية
	-0,269	-0,199	-0,195	-0,247	
	0,019*	0,064	0,067	0,028*	
	60	60	60	60	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$. (بين النمط الأوتوقراطي وكل من (البعد القيادي/الثقافة التنظيمية ككل)					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والنمط الأوتوقراطي ككل بلغ (-0.247) وهي قيمة ضعيفة وسالبة، ودالة احصائيا عند 0.05. وهذا يعني أن الارتباط بين الثقافة التنظيمية والنمط الأوتوقراطي هو ارتباط عكسي، أي أنه كلما ارتفعت درجات الثقافة التنظيمية كلما انخفضت معه درجاتهم في النمط الأوتوقراطي والعكس صحيح، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.
- أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط الأوتوقراطي والبعد القيادي بلغ (-0.269) وهي قيمة ضعيفة وسالبة، ودالة احصائيا عند 0.05. وهذا يعني أن الارتباط بين النمط الأوتوقراطي هو ارتباط عكسي، أي أنه كلما ارتفعت درجات النمط الأوتوقراطي كلما انخفضت معه درجاتهم في الثقافة التنظيمية والعكس صحيح ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.
- أن قيمتي معامل الارتباط بيرسون بين النمط الأوتوقراطي وكل من البعد التنظيمي والبعد الانساني ككل بلغ على التوالي (-0.199) (-0.195) وهي قيمتين ضعيفتين وسالبتين، وغير داليتين احصائيا عند 0.05.

جدول رقم (24) يوضح نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي الأوتوقراطي من درجاتهم

في الثقافة التنظيمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ت	R ²	مستوى الدلالة
المنسوب للانحدار	79,347	3	26,449	1,453	0,269 ^a	0,237
المنحرف عن الانحدار	1019,586	56	18,207			
المجموع	1098,933	59				

حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (النمط القيادي الأوتوقراطي) نلاحظ أنه بلغ 0,269 أي 23.7% هذا يعني أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية يلازمها نقصان في نسبة القيادي الأوتوقراطي بـ 23.7% وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بنسبة 23.7% في النمط الأوتوقراطي، كما أن النتيجة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (25): يوضح ملخص نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي الأوتوقراطي من درجاتهم

في الثقافة التنظيمية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة	نسبة التفسير R ²
الثابت	20,873	2,582	-	8,085	0,000	غير دال عند 0.05	-
البعد القيادي	-0,238	0,187	-0,261	-1,268	0,210	غير دال عند 0.05	0,269 ^a
البعد التنظيمي	-0,001	0,221	-0,001	-0,004	0,996	غير دال عند 0.05	0,199 ^a
البعد الإنساني	-0,009	0,192	-0,010	-0,049	0,961	غير دال عند 0.05	0,195 ^a

حجم التأثير بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (البعد القيادي/البعد التنظيمي/البعد الإنساني) على المتغير التابع (النمط القيادي الأوتوقراطي) نلاحظ أنه بلغ التوالي: 0,269 / 0.199 / 0.195 أي بنسب 23.7% / 19.9% / 19.5% / هذا يعني أن كل زيادة في أبعاد الثقافة التنظيمية يلازمها نقصان في

نسبة النمط القيادي الأوتوقراطي، كما أن هذه النتائج جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0.05)$.

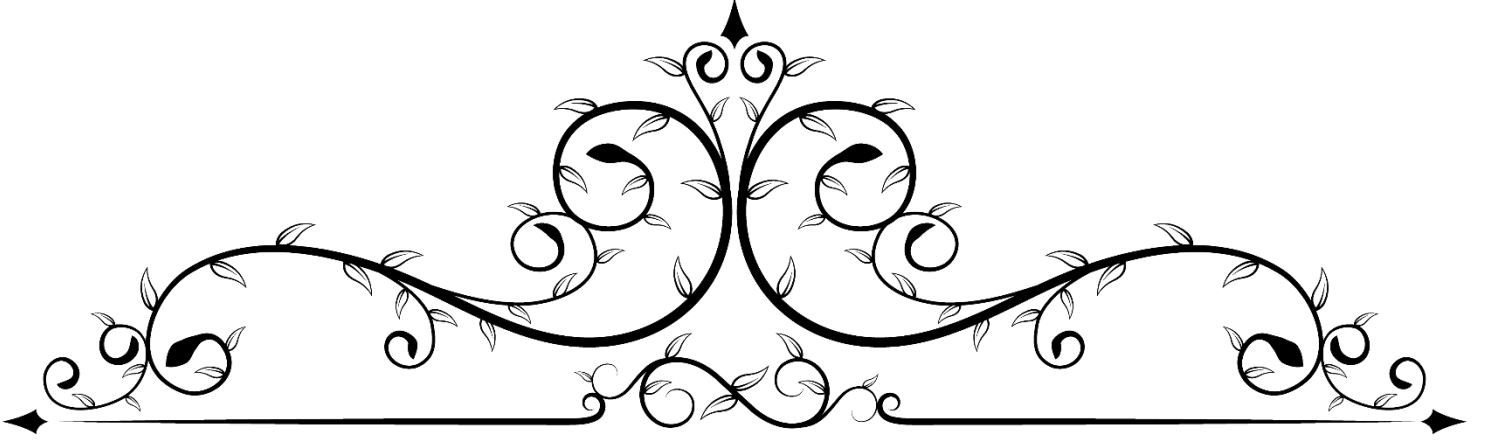
النتيجة: لا يوجد التنبؤ بالنمط البيروقراطي من أبعاد الثقافة التنظيمية. أي لا يوجد تأثير دال احصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط البيروقراطي.
خلاصة عامة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير جامعة المسيلة، ونظرا لأهمية الشفافة التنظيمية تم إجراء هذه الدراسة بكلية لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على النمط القيادي.

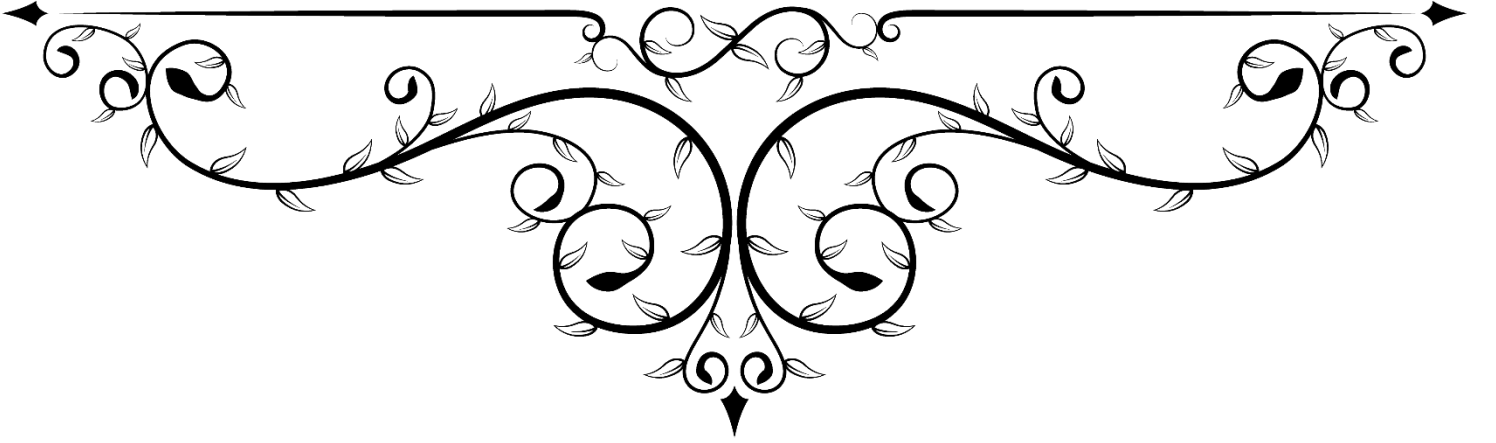
وقد تم تطرق لمنهج الدراسة من خلال تعريف بمجتمع الدراسة وأدوات الدراسة وعينتها وجميع الإجراءات المتخذة بالإضافة إلى تقديم هيكل الكلية، وتم تحليل نتائج لكل من الاستبيان، واختبار الفرضيات.

للإجابة على إشكالية تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها، وبناء على ذلك تم توصل إلى صحة فرضية واحدة وعدم صحة فرضيتين:

- يوجد تأثير دال إحصائيا بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط الديمقراطي.
- لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط البيروقراطي.
- لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط الأوتوقراطي.



الخاتمة



من خلال إشكالية الدراسة والتي دارت حول معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي بالمنظمة، وإيجاد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية. تمت معالجة هذه الإشكالية وفق فصلين، تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي توصلت الدراسة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات الى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن فرضياتها، والتي تم تقسيمها الى قسمين:

النتائج النظرية:

- الثقافة التنظيمية نمط وأسلوب أساسي للعيش في هذه الحياة والمجتمعات، فهي عبارة عن مزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى باكتسابها الاستمرارية، وتؤثر أيضا على سلوك الأفراد.
- الثقافة التنظيمية تشمل أبعاد سلوكية وهيكلية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بينهما كبير، ويمكن ملاحظة أنه كلما كان الاتجاه نحو وجود التكامل أكثر قلت المبادرة الفردية.
- تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس التي تتطور وتصغر مع مرور الزمن.
- الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي الى الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة التنظيمية.
- تعتبر القيادة همزة وصل بين المرؤوسين ومخطط المنظمة، وتعمل على توحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمتد تأثيرها الى النظم الاجتماعية الموجودة بالمؤسسة.
- البحوث أسس القيادة الناجحة ويلاحظ أنها وبقية أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في أخرى.

النتائج الميدانية:

- دعم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (النمط القيادي الديمقراطي) نلاحظ أنه بلغ 0.760 أي 13.8% هذا يعني أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية يلازمها نقصان في نسبة النمط القيادي الأوتوقراطي بـ 76% وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تؤثر

بنسبة 76% في النمط الديمقراطي، أي توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والنمط الديمقراطي.

➤ كل زيادة في أبعاد الثقافة التنظيمية يلزمها نقصان في نسبة النمط القيادي البيروقراطي، كما أن هذه النتائج جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا=0.1 بالنسبة لأثر كل من البعد النظمي والبعد الإنساني على النمط القيادي الديمقراطي، وغير دالة إحصائياً بالنسبة لأثر البعد القيادي على النمط الديمقراطي، وهذا يعني وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية (البعد النظمي/البعد الإنساني) على النمط البيروقراطي ماعدا البعد القيادي.

➤ الارتباط بين الثقافة التنظيمية والنمط الأوتوقراطي هو ارتباط عكسي وغير دال إحصائياً، أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والنمط البيروقراطي.

➤ كل زيادة في أبعاد الثقافة التنظيمية يلزمها نقصان في نسبة النمط القيادي البيروقراطي، كما أن هذه النتائج جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا=0.05، أي عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط البيروقراطي.

➤ كل زيادة في أبعاد الثقافة التنظيمية يلزمها نقصان في نسبة النمط القيادي الأوتوقراطي، كما أن هذه النتائج جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا=0.05، ولا يوجد التنبؤ بالنمط البيروقراطي من أبعاد الثقافة التنظيمية، أي لا يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية على النمط البيروقراطي.

اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات الآتية:

- ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لثقافة المنظمة.
- العمل على ترسيخ وتثبيت الثقافة التنظيمية لرفع مستوى أداء العمل بطريقة أفضل.
- تخفيض حدة النمط البيروقراطي في عمل المؤسسات من خلال تمكين العاملين وإعطائهم المزيد من حرية العمل.
- فسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في العمل.
- تعزيز النمط الديمقراطي بالمؤسسة، وحث المسؤولين على اتباعه.

آفاق الدراسة:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية:

- إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى من أجل تعزيز الدراسات المتوصل إليها.
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين.
- دور الأنماط القيادية في التأثير على أداء العاملين بالمؤسسة.

وفي الختام، وبعد نهاية عرضنا لإشكالية البحث، نرجو أننا قد تمكنا أن نسلط الضوء على كل الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة ألا وهو "أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي بالمنظمة"، ونكون قد وضحنا كل الجوانب النظرية والعملية فيه. داعين من المولى عز وجل أن يكون قد وفقنا وأن يكون عند حسن ظنكم وبنال رضاكم.



قائمة المراجع



الكتب:

1. ثروت مشهور-استراتيجيات التطوير الإداري-دار أسامة انشر وتوزيع عمان-ط1-2010.
2. محمد قاسم القريوتي-نظرية المنظمة والتنظيم-دار وائل لنشر عمان-ط2-2008.
3. عدي عطا حمادي-القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية-دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان-ط1-2013
4. شهيد هدى-أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ قرار إداري-دار أيام لنشر وتوزيع عمان-ط1-2019
5. بشير العلق-القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية-دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان/الأردن-ط1-2010
6. عبد الرزاق الرحاحلة-زكريا احمد عزام-السلوك التنظيمي في المنظمات-مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-ط1-2011
7. احمد بن عبد المحسن العساف-مهارات القيادة وصفات القائد-ب،ع-الرياض-ب،ط-2009.
8. نبيل ذنون الصانع-الإدارة مبادئ وأساسيات-عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع عمان-ط1-
9. شفيق رضوان-السلوك والإدارة-دار المجد للنشر والتوزيع بيروت-ط2-2008.

المذكرات:

10. إبراهيم عبد القادر-قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)-رسالة ماجستير-إدارة أعمال-كلية أعمال جامعة الشرق الأوسط-2014/2015
11. محمد بن غالب العوفي-الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي-رسالة ماجستير-العلوم الإدارية-كلية الدراسات العليا علو إدارية-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-1425هـ/2005.
12. قصير احمد-تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة-رسالة ماجستير-تخصص

الإدارة البيئية في منظمات الأعمال-كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة مسيلة-2017/2016.

13. سامية معاوي-الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة-رسالة ماجستير-علم الاجتماع كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة باجي مختار عنابة-2008/2009

14. حميدة ابن فرحان الشلوي-الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي-رسالة ماجستير-علوم إدارية-كلية الدراسات العليا-جامعة نايف للعلوم الأمنية-2005.

15. منير محمد حسين علقم-الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية-دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية-رسالة ماجستير-إدارة أعمال-كلية الدراسات العليا-جامعة الخليل-2013

16. صياحي الأخضر-دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-أطروحة دكتوراه-علوم التسيير-جامعة المسيلة-2018.

17. زوانتي عبد العزيز-الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين-رسالة ماجستير- تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية-جامعة دحلب-البليدة-2007.

18. زوانتي عبد العزيز-استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورف الكفاءة وفاعلية المورد البشري-أطروحة الدكتوراه-علم الاجتماع "تنظيم العمل"-العلوم الاجتماعية والإنسانية-جامعة الجزائر 2 "أبو قاسم سعد الله"-2015/2014.

19. نور الدين بوراس-دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين-رسالة ماجستير-تخصص تنظيم وعمل-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة-2014/2013.

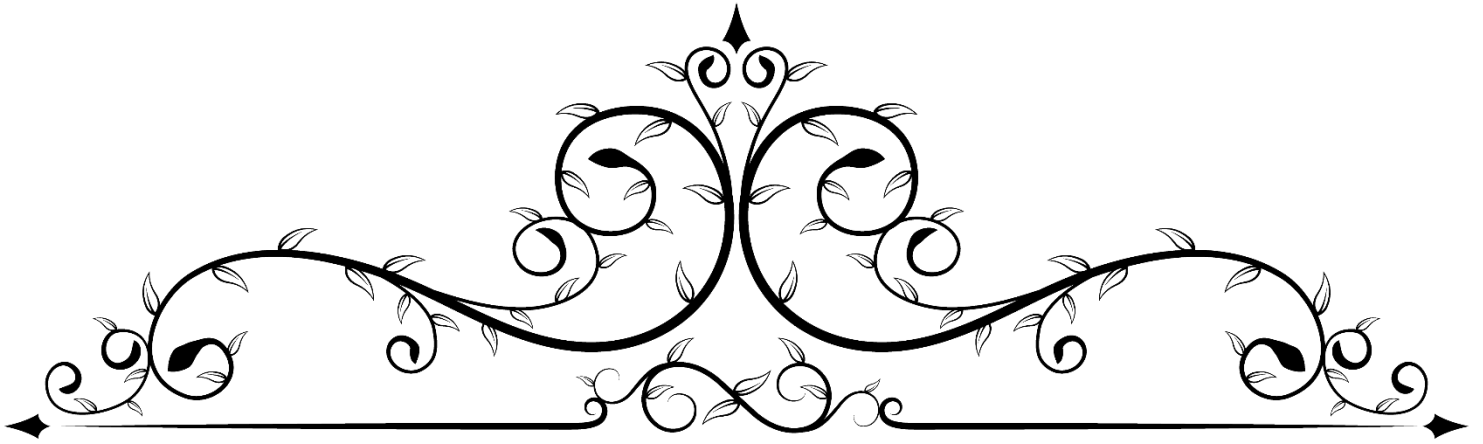
20. نجوى يوسف جمال الدين وآخرون-الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر-مذكرة

تربوية-معهد الدراسات والبحوث التربوية-جامعة القاهرة سلطان المطيري وآخرون-القيادة والتفكير-مذكرة تربوية-2022

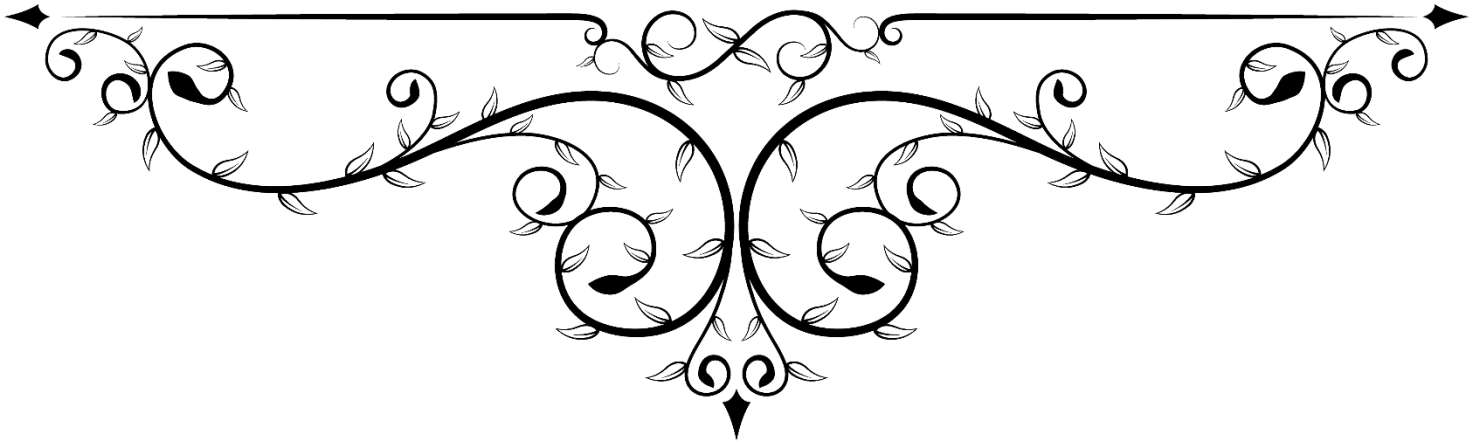
المجلات والمقالات:

21. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون-الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه

الاستراتيجي للمنظمة-عدد1-2019



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد:

سيدي وسيدي نضع بين أيديكم استمارة استبيان وهي جزء من متطلبات إعداد مذكرة ماستر -تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي بالمنظمة-دراسة حالة-راجين منكم التكرم بإجابة

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: اقل من 25 سنة 25-35 سنة 35-45 سنة أكثر من 55 سنة
- الوظيفة: أستاذ إداري
- الأقدمية: اقل من 5 سنوات من 6 الي 10 سنوات 11 سنة
- أكثر من 20 سنة 20-16 سنة

1-أبعاد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	مضمون العبارة	الاختبارات				
أولا	البعد القيادي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	-يتصرف المديرين داخل الجامعة بطرق تبين أنهم في موقع المؤسسة					
02	-تعمل إدارة الجامعة على ترسيخ بعض القيم الداعمة لثقافة التنظيمية					
03	-تؤمن إدارة الجامعة بأهمية التغيير وتقوده					
04	-تعمل إدارة الجامعة علي رفع دافعية العاملين والتغيير في سلوكهم					
05	-تمنح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين من اجل مشاركة في اتخاذ قرار					
ثانيا	البعد النظمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	-يعتقد العاملون بالجامعة بأهمية العمل الجماعي وروح الفريق					
02	-طبيعة الاتصالات داخل الجامعة تمتاز بالمرونة والوضوح					
03	-المهام والمسؤوليات داخل الجامعة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين					
04	-تؤمن إدارة الجامعة بأهمية تدريب العاملين ومواصلة التعلم					
05	-تعمل إدارة الجامعة على تحقيق أهدافها مع ضمان استقرار هذه الأهداف وعد تغييرها					
ثالثا	البعد الإنساني	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

					01	-تعمل إدارة الجامعة على تقديم راتب شهري للعاملين يتناسب مع جهد المبدول
					02	-تتقضى إدارة الجامعة اللجوء إلى الخصم من الراتب بقدر الإمكان
					03	-يتم تقييم أداء العاملين بالجامعة بطريقة عادلة
					04	-تعمل إدارة الجامعة على توزيع المهام والأعمال وفق قدرات شخصية للأفراد ومؤهلاتهم
					05	-توفر إدارة الجامعة للعاملين الاستقرار الوظيفي طالما إنهم ملتزمون بالقوانين والتعليمات
					06	-تمنح إدارة الجامعة للعاملين فرصة لمشاركة في اتخاذ قرار

مصدر: بركاتي حسين-دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة

2-النمط القيادي بالمنظمة

أولاً	النمط الديمقراطي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	-ينظر المدير للمشكلات على أنها متجددة					
02	-يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة					
03	-يشجع المدير المرؤوسين على الإبداع					
04	-يشارك المدير المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة					
05	-يمنح المدير للمرؤوسين صلاحيات متكافئة					
06	-يشجع المدير المشاركة الجماعية لأساليب العمل					
ثانياً	النمط البيروقراطي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	-يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم					
02	-يفوض المدير كل صلاحيات الإدارة للعاملين					
03	-يتأثر المدير برغبات العاملين					
04	-يتردد المدير عادة في إنجاز القرارات					
05	-يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل					
06	-يتترك المدير للمرؤوسين الواجبات التي تتناسب قدراتهم					
ثالثاً	النمط الأوتوقراطي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	-يتجنب المدير تغيير أسلوب العمل					
02	-يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت					
03	-ينفرد المدير باتخاذ القرارات					
04	-لا يتقبل المدير انتقادات المرؤوسين لسلوكياته في إدارة العمل					
05	-يقرر المدير بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه					
06	-يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين					

مصدر: طلال عبد المالك الشريف-الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة

الصدق والثبات:

		Corrélations			
		البعد القيادي	البعد النظمي	البعد الإنساني	الثقافة التنظيمية
البعد القيادي	Corrélation de Pearson	1	,732**	,708**	,911**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60
البعد النظمي	Corrélation de Pearson	,732**	1	,707**	,894**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000
	N	60	60	60	60
البعد الإنساني	Corrélation de Pearson	,708**	,707**	1	,895**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000
	N	60	60	60	60
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,911**	,894**	,895**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations					
		س1	س2	س3	س4	س5	البعد القيادي
س1	Corrélation de Pearson	1	,595**	,560**	,386**	,317*	,745**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,002	0,014	0,000
	N	60	60	60	60	60	60
س2	Corrélation de Pearson	,595**	1	,615**	,524**	,574**	,857**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60	60	60
س3	Corrélation de Pearson	,560**	,615**	1	,400**	,429**	,784**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,002	0,001	0,000
	N	60	60	60	60	60	60
س4	Corrélation de Pearson	,386**	,524**	,400**	1	,489**	,726**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,002		0,000	0,000
	N	60	60	60	60	60	60

5س	Corrélation de Pearson	,317*	,574**	,429**	,489**	1	,732**
	Sig. (bilatérale)	0,014	0,000	0,001	0,000		0,000
	N	60	60	60	60	60	60
البعد القيادي	Corrélation de Pearson	,745**	,857**	,784**	,726**	,732**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations							
		6س	7س	8س	9س	10س	البعد النظامي
6س	Corrélation de Pearson	1	0,155	0,166	,265*	,326*	,561**
	Sig. (bilatérale)		0,236	0,206	0,041	0,011	0,000
	N	60	60	60	60	60	60
7س	Corrélation de Pearson	0,155	1	,443**	,394**	,321*	,698**
	Sig. (bilatérale)	0,236		0,000	0,002	0,012	0,000
	N	60	60	60	60	60	60
8س	Corrélation de Pearson	0,166	,443**	1	,373**	,327*	,709**
	Sig. (bilatérale)	0,206	0,000		0,003	0,011	0,000
	N	60	60	60	60	60	60
9س	Corrélation de Pearson	,265*	,394**	,373**	1	,358**	,704**
	Sig. (bilatérale)	0,041	0,002	0,003		0,005	0,000
	N	60	60	60	60	60	60
10س	Corrélation de Pearson	,326*	,321*	,327*	,358**	1	,680**
	Sig. (bilatérale)	0,011	0,012	0,011	0,005		0,000
	N	60	60	60	60	60	60
البعد النظامي	Corrélation de Pearson	,561**	,698**	,709**	,704**	,680**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	60	60	60	60	60	60

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations								
		11س	12س	13س	14س	15س	16س	البعد الانساني
11س	Corrélation de Pearson	1	,271*	,378**	,406**	0,160	,340**	,693**
	Sig. (bilatérale)		0,036	0,003	0,001	0,222	0,008	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
12س	Corrélation de Pearson	,271*	1	0,228	-0,092	0,221	0,221	,478**
	Sig. (bilatérale)	0,036		0,080	0,483	0,090	0,090	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
13س	Corrélation de Pearson	,378**	0,228	1	,384**	,276*	,552**	,735**
	Sig. (bilatérale)	0,003	0,080		0,002	0,033	0,000	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
14س	Corrélation de Pearson	,406**	-0,092	,384**	1	,411**	0,237	,635**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,483	0,002		0,001	0,069	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
15س	Corrélation de Pearson	0,160	0,221	,276*	,411**	1	0,190	,580**
	Sig. (bilatérale)	0,222	0,090	0,033	0,001		0,145	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
16س	Corrélation de Pearson	,340**	0,221	,552**	0,237	0,190	1	,667**
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,090	0,000	0,069	0,145		0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
البعد الانساني	Corrélation de Pearson	,693**	,478**	,735**	,635**	,580**	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,826	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,693	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,697	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,892	16

الصدق والثبات أنماط القيادة

		Corrélations						
		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	النمط الديمقراطي
1ع	Corrélation de Pearson	1	,375**	,268*	,336**	0,143	0,237	,545**
	Sig. (bilatérale)		0,003	0,039	0,009	0,277	0,069	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
2ع	Corrélation de Pearson	,375**	1	,473**	,589**	0,131	0,224	,665**
	Sig. (bilatérale)	0,003		0,000	0,000	0,317	0,086	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
3ع	Corrélation de Pearson	,268*	,473**	1	,597**	,399**	,524**	,782**
	Sig. (bilatérale)	0,039	0,000		0,000	0,002	0,000	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
4ع	Corrélation de Pearson	,336**	,589**	,597**	1	,406**	,564**	,830**

	Sig. (bilatérale)	0,009	0,000	0,000		0,001	0,000	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
5ع	Corrélation de Pearson	0,143	0,131	,399**	,406**	1	,548**	,630**
	Sig. (bilatérale)	0,277	0,317	0,002	0,001		0,000	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
6ع	Corrélation de Pearson	0,237	0,224	,524**	,564**	,548**	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	0,069	0,086	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
النمط الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,545**	,665**	,782**	,830**	,630**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								

Corrélations								
		7ع	8ع	9ع	10ع	11ع	12ع	النمط البيروقراطي
7ع	Corrélation de Pearson	1	,316*	0,215	0,003	0,087	-0,177	,481**
	Sig. (bilatérale)		0,014	0,099	0,981	0,511	0,175	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
8ع	Corrélation de Pearson	,316*	1	0,167	0,112	-0,064	-0,005	,459**
	Sig. (bilatérale)	0,014		0,203	0,393	0,625	0,969	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
9ع	Corrélation de Pearson	0,215	0,167	1	,425**	0,182	0,109	,636**
	Sig. (bilatérale)	0,099	0,203		0,001	0,165	0,406	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
10ع	Corrélation de Pearson	0,003	0,112	,425**	1	,444**	0,066	,659**
	Sig. (bilatérale)	0,981	0,393	0,001		0,000	0,617	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
11ع	Corrélation de Pearson	0,087	-0,064	0,182	,444**	1	0,036	,593**
	Sig. (bilatérale)	0,511	0,625	0,165	0,000		0,787	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
12ع	Corrélation de Pearson	-0,177	-0,005	0,109	0,066	0,036	1	,296*

Sig. (bilatérale)	0,175	0,969	0,406	0,617	0,787		0,022
N	60	60	60	60	60	60	60
النمط البيروقراطي Corrélation de Pearson	,481**	,459**	,636**	,659**	,593**	,296*	1
Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,022	
N	60	60	60	60	60	60	60
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

Corrélations								
		13ع	14ع	15ع	16ع	17ع	18ع	النمط الأوتوقراطي
13ع	Corrélation de Pearson	1	0,075	-0,007	-0,033	0,203	0,178	,378**
	Sig. (bilatérale)		0,570	0,958	0,802	0,121	0,175	0,003
	N	60	60	60	60	60	60	60
14ع	Corrélation de Pearson	0,075	1	0,157	0,184	,453**	,363**	,606**
	Sig. (bilatérale)	0,570		0,231	0,160	0,000	0,004	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
15ع	Corrélation de Pearson	-0,007	0,157	1	,615**	,261*	0,243	,605**
	Sig. (bilatérale)	0,958	0,231		0,000	0,044	0,061	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
16ع	Corrélation de Pearson	-0,033	0,184	,615**	1	,336**	,314*	,653**
	Sig. (bilatérale)	0,802	0,160	0,000		0,009	0,014	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
17ع	Corrélation de Pearson	0,203	,453**	,261*	,336**	1	,391**	,730**
	Sig. (bilatérale)	0,121	0,000	0,044	0,009		0,002	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
18ع	Corrélation de Pearson	0,178	,363**	0,243	,314*	,391**	1	,696**
	Sig. (bilatérale)	0,175	0,004	0,061	0,014	0,002		0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
النمط الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	,378**	,606**	,605**	,653**	,730**	,696**	1
	Sig. (bilatérale)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations					
		النمط الديمقراطي	النمط البيروقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط القيادي
النمط الديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	0,155	-0,209	,581**
	Sig. (bilatérale)		0,237	0,109	0,000
	N	60	60	60	60
النمط البيروقراطي	Corrélation de Pearson	0,155	1	0,248	,703**
	Sig. (bilatérale)	0,237		0,056	0,000
	N	60	60	60	60
النمط الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	-0,209	0,248	1	,548**
	Sig. (bilatérale)	0,109	0,056		0,000
	N	60	60	60	60
النمط القيادي	Corrélation de Pearson	,581**	,703**	,548**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,792	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,461	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,670	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,628	18

البيانات الشخصية:

السن			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 25 سنة	17	28,3
	من 25-35 سنة	21	35,0
	من 35-45 سنة	20	33,3
	من 45-55 سنة	2	3,3
	Total	60	100,0

الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	أستاذ	51	85,0
	إداري	9	15,0
	Total	60	100,0

الجنس			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	21	35,0
	أنثى	39	65,0
	Total	60	100,0

الأقدمية			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 5 سنوات	17	28,3
	من 6-10 سنوات	24	40,0
	من 11-15 سنة	13	21,7
	من 16-20 سنة	4	6,7
	أكثر من 20 سنة	2	3,3
	Total	60	100,0

الاعتدالية:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk	ddl	Sig.
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques		
الثقافة التنظيمية	0,101	60	,200*	0,969	60	0,125
النمط الديمقراطي	0,098	60	,200*	0,964	60	0,070
النمط البيروقراطي	0,110	60	0,066	0,967	60	0,101
النمط الأوتوقراطي	0,120	60	0,031	0,965	60	0,079
النمط القيادي	0,126	60	0,018	0,973	60	0,210

الفرضية الأولى:

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
النمط الديمقراطي	19,8000	4,79689	60
البعد القيادي	14,9333	4,74383	60
البعد النظمي	16,4167	4,01392	60
البعد الانساني	18,8500	4,46009	60
الثقافة التنظيمية	50,2000	11,90328	60

Corrélations						
		النمط الديمقراطي	البعد القيادي	البعد النظمي	البعد الانساني	الثقافة التنظيمية
Corrélation de Pearson	النمط الديمقراطي	1,000	0,550	0,720	0,675	0,715
	البعد القيادي	0,550	1,000	0,732	0,708	0,911
	البعد النظمي	0,720	0,732	1,000	0,707	0,894
	البعد الانساني	0,675	0,708	0,707	1,000	0,895
	الثقافة التنظيمية	0,715	0,911	0,894	0,895	1,000
	Sig. (unilatéral)	النمط الديمقراطي		0,000	0,000	0,000
N	النمط الديمقراطي	60	60	60	60	60
	البعد القيادي	60	60	60	60	60
	البعد النظمي	60	60	60	60	60
	البعد الانساني	60	60	60	60	60
	الثقافة التنظيمية	60	60	60	60	60
	الثقافة التنظيمية	60	60	60	60	60

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية, البعد النظمي, البعد الانساني ^b		Introduire
a. Variable dépendante : النمط الديمقراطي			
b. Tolérance = ,000 limite atteinte.			

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,760 ^a	0,578	0,555	3,19898
a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية, البعد الانساني, البعد النظمي				
b. Variable dépendante : النمط الديمقراطي				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	784,525	3	261,508	25,554	,000 ^b
	de Student	573,075	56	10,233		
	Total	1357,600	59			
a. Variable dépendante : النمط الديمقراطي						
b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية, البعد الانساني, البعد النظمي						

Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité		
						B	Bêta	Tolérance
1	(Constante)	3,369	1,935		1,741	0,087		
	البعد النظمي	0,743	0,262	0,622	2,836	0,006	0,157	6,380
	البعد الانساني	0,505	0,237	0,470	2,128	0,038	0,155	6,466
	الثقافة التنظيمية	-0,105	0,140	-0,262	-0,751	0,456	0,062	16,102
a. Variable dépendante : النمط الديمقراطي								

Variables exclues ^a							
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	VIF	Tolérance minimum
					Tolérance		
1 البعد القيادي	.b				0,000		0,000
a. Variable dépendante : النمط الديمقراطي							
b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), البعد الانساني, البعد التنظيمي, الثقافة التنظيمية							

Diagnostics de colinéarité ^a							
Modèle		Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	البعد التنظيمي	البعد الانساني	الثقافة التنظيمية
1	1	3,946	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,036	10,447	0,94	0,02	0,01	0,01
	3	0,016	15,827	0,00	0,27	0,26	0,00
	4	0,002	43,373	0,05	0,71	0,73	0,99
a. Variable dépendante : النمط الديمقراطي							

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	8,8561	26,0063	19,8000	3,64651	60
de Student	-8,00627	6,58615	0,00000	3,11659	60
Valeur prévue standard	-3,001	1,702	0,000	1,000	60
Résidu standard	-2,503	2,059	0,000	0,974	60
a. Variable dépendante : النمط الديمقراطي					

الفرضية الثانية:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
النمط البيروقراطي	17,3167	3,57245	60
البعد القيادي	14,9333	4,74383	60
البعد النظمي	16,4167	4,01392	60
البعد الانساني	18,8500	4,46009	60
الثقافة التنظيمية	50,2000	11,90328	60

Corrélations

	النمط البيروقراطي	البعد القيادي	البعد النظمي	البعد الانساني	الثقافة التنظيمية	
Corrélation de Pearson	النمط البيروقراطي	1,000	-0,029	-0,011	0,071	0,012
	البعد القيادي	-0,029	1,000	0,732	0,708	0,911
	البعد النظمي	-0,011	0,732	1,000	0,707	0,894
	البعد الانساني	0,071	0,708	0,707	1,000	0,895
	الثقافة التنظيمية	0,012	0,911	0,894	0,895	1,000
Sig. (unilatéral)	النمط البيروقراطي	0,414	0,468	0,295	0,465	
	البعد القيادي	0,414		0,000	0,000	0,000
	البعد النظمي	0,468	0,000		0,000	0,000
	البعد الانساني	0,295	0,000	0,000		0,000
	الثقافة التنظيمية	0,465	0,000	0,000	0,000	
N	النمط البيروقراطي	60	60	60	60	60
	البعد القيادي	60	60	60	60	60
	البعد النظمي	60	60	60	60	60
	البعد الانساني	60	60	60	60	60
	الثقافة التنظيمية	60	60	60	60	60

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية, البعد التنظيمي, البعد الانساني ^b		Introduire

a. Variable dépendante : النمط البيروقراطي

b. Tolérance = ,000 limite atteinte.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,138 ^a	0,019	-0,033	3,63171

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الانساني, البعد التنظيمي, الثقافة التنظيمية

b. Variable dépendante : النمط البيروقراطي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,381	3	4,794	0,363	,780 ^b
	de Student	738,602	56	13,189		
	Total	752,983	59			

a. Variable dépendante : النمط البيروقراطي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الانساني, الثقافة التنظيمية, البعد التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	16,556	2,197		7,535	0,000		
البعد التنظيمي	0,044	0,298	0,049	0,147	0,884	0,157	6,380
البعد الانساني	0,264	0,270	0,329	0,979	0,332	0,155	6,466
الثقافة التنظيمية	-0,098	0,159	-0,327	-0,616	0,540	0,062	16,102

a. Variable dépendante : النمط البيروقراطي

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	Tolérance	VIF	Tolérance minimum
1 البعد القيادي	.b					0,000		0,000

a. Variable dépendante : النمط البيروقراطي

a. Variable dépendante : النمط البيروقراطي

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	البعد النظمي	البعد الانساني	الثقافة التنظيمية
1	3,946	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,036	10,447	0,94	0,02	0,01	0,01
3	0,016	15,827	0,00	0,27	0,26	0,00
4	0,002	43,373	0,05	0,71	0,73	0,99

a. Variable dépendante : النمط البيروقراطي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	16,3509	18,8603	17,3167	0,49370	60
de Student	-7,62641	6,41410	0,00000	3,53818	60
Valeur prévue standard	-1,956	3,127	0,000	1,000	60
Résidu standard	-2,100	1,766	0,000	0,974	60

a. Variable dépendante : النمط البيروقراطي

الفرضية الثالثة:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
النمط الأوتوقراطي	17,1333	4,31578	60
البعد القيادي	14,9333	4,74383	60
البعد النظمي	16,4167	4,01392	60

البعد الانساني	18,8500	4,46009	60
الثقافة التنظيمية	50,2000	11,90328	60

Corrélations						
	النمط الأوتوقراطي	البعد القيادي	البعد النظمي	البعد الانساني	الثقافة التنظيمية	
Corrélation de Pearson	النمط الأوتوقراطي	1,000	-0,269	-0,199	-0,195	-0,247
	البعد القيادي	-0,269	1,000	0,732	0,708	0,911
	البعد النظمي	-0,199	0,732	1,000	0,707	0,894
	البعد الانساني	-0,195	0,708	0,707	1,000	0,895
	الثقافة التنظيمية	-0,247	0,911	0,894	0,895	1,000
Sig. (unilatéral)	النمط الأوتوقراطي		0,019	0,064	0,067	0,028
	البعد القيادي	0,019		0,000	0,000	0,000
	البعد النظمي	0,064	0,000		0,000	0,000
	البعد الانساني	0,067	0,000	0,000		0,000
	الثقافة التنظيمية	0,028	0,000	0,000	0,000	
N	النمط الأوتوقراطي	60	60	60	60	60
	البعد القيادي	60	60	60	60	60
	البعد النظمي	60	60	60	60	60
	البعد الانساني	60	60	60	60	60
	الثقافة التنظيمية	60	60	60	60	60

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية, البعد النظمي, البعد الانساني ^b		Introduire

a. Variable dépendante : النمط الأوتوقراطي

b. Tolérance = ,000 limite atteinte.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

البعد القيادي 1	.b			0,000	0,000
a. Variable dépendante : النمط الأوتوقراطي					
b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), البعد الانساني, البعد التنظيمي, الثقافة التنظيمية					

Diagnostics de colinéarité ^a							
Modèle	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	البعد	البعد	الثقافة التنظيمية	
				النظمي	الانساني		
1	1	3,946	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,036	10,447	0,94	0,02	0,01	0,01
	3	0,016	15,827	0,00	0,27	0,26	0,00
	4	0,002	43,373	0,05	0,71	0,73	0,99
a. Variable dépendante : النمط الأوتوقراطي							

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	15,1438	19,3154	17,1333	1,15969	60
de Student	-9,14383	9,37086	0,00000	4,15706	60
Valeur prévue standard	-1,716	1,882	0,000	1,000	60
Résidu standard	-2,143	2,196	0,000	0,974	60
a. Variable dépendante : النمط الأوتوقراطي					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abouhamed Boucif a M'vila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الإدارة

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي اسفله:

الطالب (ة) : محمد بن بديعة المولود(ة) بتاريخ: 21/12/2012 بـ المسيلة
العامل لبطاقة التعرف الوطنية (أورس) رقم: 201768935 الصادرة بتاريخ: 14/04/2022 عن: المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية
على النمط القيادي بالمنظمة
دراسة حالة جامعة المسيلة كلية علوم اقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

أصرح بشرقي أنني إلترمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 07/06/2022

التوقيع و البصمة





تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

بالمعني اسقله:

طالب (ة): لحميتا بنت إيمان المولود(ة) بتاريخ: 1999-11-07 بـ المسيلا

حامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 207909022 الصادرة بتاريخ: 2022/5/28 عن بلدية المسيلا

مسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2022

المعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي

بالمنظمة دراسة حالة جامعة المسيلا

بإدارة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

صرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/09/07

التوقيع و البصمة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي بالمنظمة بكلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، حيث بلغ حجم عينة 60 مفردة وتم استخدام المنهج الوصفي لتجميع البيانات عن طريق الاستبيان ومعالجة وتحليل البيانات عن طريق (SPSS) ومن أهم نتائج المتحصل عليها هي:

➤ وجود تأثير دال إحصائيا بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط الديمقراطي من وجهة نظر أساتذة كلية.

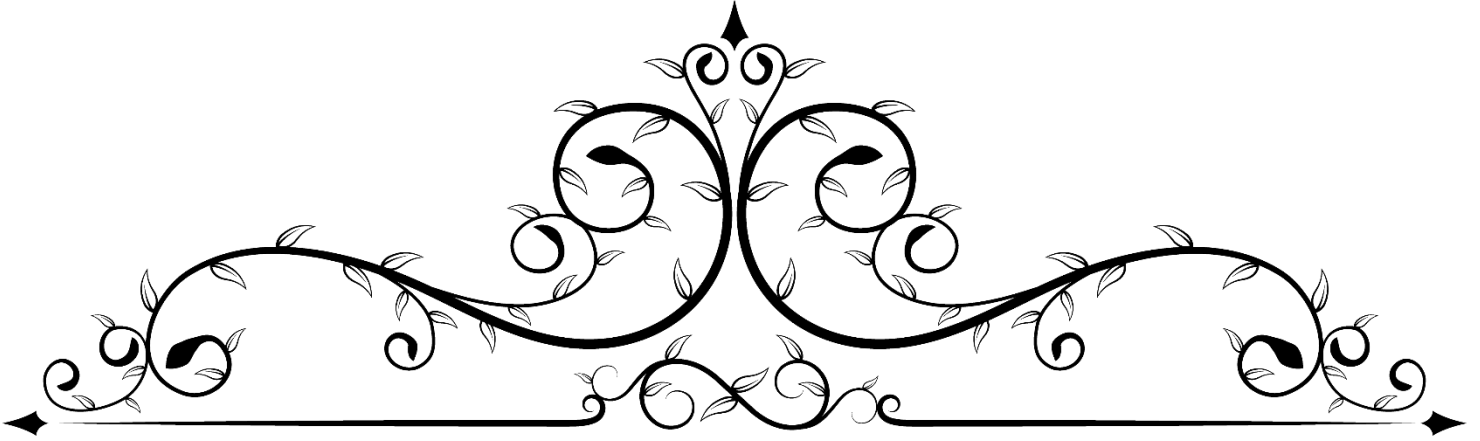
➤ عدم وجود تأثير دال إحصائيا بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية لدى كل من النمط البيروقراطي والأوتوقراطي.

Study summary:

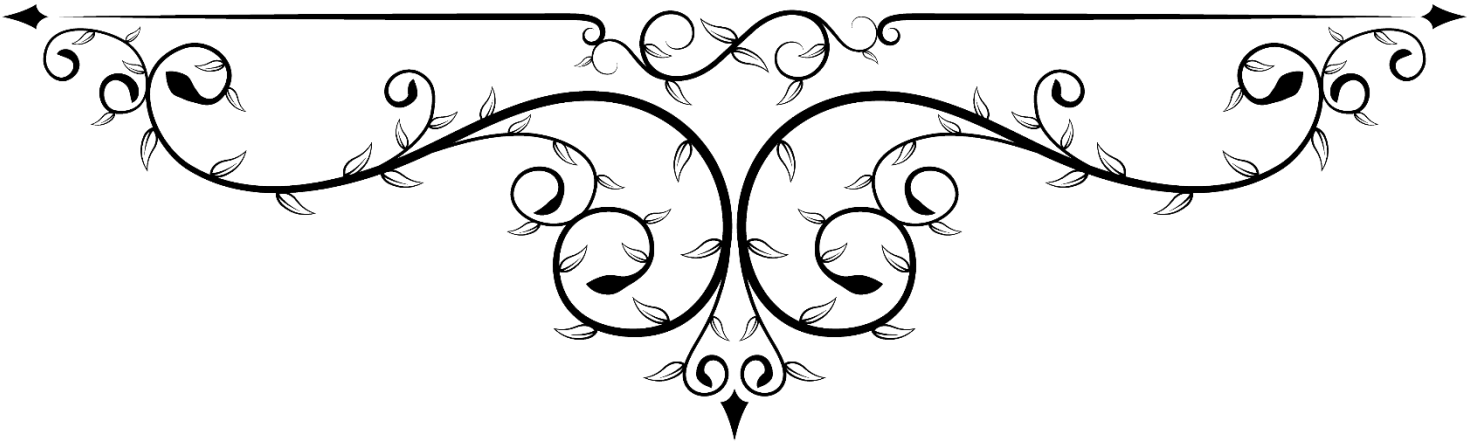
The study aimed to know the impact of the dimensions of culture and the region in the region in the region at the Elou College of Economics, Trade and Management Sciences, University of M'Sila, where the sample size was 60 individuals and the descriptive approach was used to collect data through a questionnaire and data processing through spss

Among the most important results obtained are:

- * A statistically significant effect between the dimensions of culture and the democratic style from the point of view of college professors
- * There is a statistically significant effect between the culture and the different styles of both the Albertarian style and the Autocracy.



فهرس المحتويات



الصفحة	المحتويات
02	الشكر
03	اهداء 1
04	اهداء 2
الإطار المنهجي للدراسة	
06	مقدمة
06	إشكالية الدراسة
07	فرضيات الدراسة
07	أهمية الدراسة
07	اهداف الدراسة
07	لسباب اختيار الموضوع
08	صعوبات الدراسة
08	منهجية الدراسة
08	حدود الدراسة
08	الدراسات السابقة
11	العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
11	هيكل البحث
11	نموذج الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والنمط القيادي	
13	تمهيد
13	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
13	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها
13	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
14	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية

15	الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
16	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثالث: عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية
19	الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية
20	الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
21	المطلب الرابع: تأثيرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة ووظائفها
21	الفرع الأول: تأثيرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة
22	الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
23	المطلب الخامس: أبعاد الثقافة التنظيمية
23	الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
25	المبحث الثاني: النمط القيادي
25	المطلب الأول: مفهوم القيادة
25	الفرع الأول: تعريف القيادة-القائد
26	المطلب الثاني: نظريات القيادة
32	المطلب الثالث: أهمية القيادة وأشكالها
32	الفرع الأول: أهمية القيادة
33	الفرع الثاني أشكال القيادة
34	المطلب الرابع: مبادئ القيادة وعناصرها
34	الفرع الأول: مبادئ القيادة
34	الفرع الثاني: عناصر القيادة
35	المطلب الخامس: أنماط القيادة
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة بالدراسة الميدانية

40	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها
40	المطلب الثاني: تصميم استمارة استبيان
42	المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
44	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
54	المطلب الثاني: اختبار فرضيات
61	خلاصة الفصل الثاني
62	الخاتمة
65	قائمة الملاحق
69	الملاحق
89	الملخص

قائمة الجداول

41	جدول توزيع سلم كارت	01
44	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان الثقافة التنظيمية وأبعاده الفرعية.	02
45	مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد القيادي مع الدرجة الكلية للمحور	03
45	مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور	04
46	مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد الانساني مع الدرجة الكلية للمحور	05
46	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية	06
47	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان النمط القيادي وأبعاده الفرعية.	07
47	مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط الديمقراطي مع الدرجة الكلية للمحور	08
48	مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط البيروقراطي مع الدرجة الكلية للمحور	09
49	مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية	10

	للمحور	
49	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان النمط القيادي	11
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	12
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	13
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة	14
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	15
53	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	16
55	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط الديمقراطي	17
55	نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي الديمقراطي من درجاتهم في الثقافة التنظيمية	18
56	ملخص نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي الديمقراطي من درجاتهم في الثقافة التنظيمية	19
57	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط البيروقراطي	20
57	نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي البيروقراطي من درجاتهم في الثقافة التنظيمية	21
58	ملخص نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي البيروقراطي من درجاتهم في الثقافة التنظيمية	22
59	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والنمط البيروقراطي	23
60	نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي الأوتوقراطي من درجاتهم في الثقافة التنظيمية	24
60	ملخص نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالنمط القيادي الأوتوقراطي من درجاتهم في الثقافة التنظيمية	25

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة	01
16	مكونات الثقافة التنظيمية	02
31	نموذج الشبكة الإدارية يبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة في نموذج بيك وموتون	03
35	العناصر المؤثرة في علمية القيادة	04
43	الهيكل التنظيمي للكلية	05
50	توزيع نسبة أفراد العينة حسب الجنس	06
51	توزيع نسبة أفراد العينة حسب العمر	07
52	توزيع نسبة أفراد العينة حسب الوظيفة	08
53	توزيع نسبة أفراد العينة حسب الخبرة	09
54	التوزيع الطبيعي لمتغير الثقافة التنظيمية	10
54	التوزيع الطبيعي لمتغير النمط القيادي	11

قائمة الملاحق

عنوان	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	01
نتائج تحليل استبيان تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي	02