

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العملي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
فرع: علم اجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
من إعداد الطلبة: عيشوش سمية

تحت عنوان:

# دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بالمسيلة

إشراف:

د. عزوز عبد الناصر

السنة الجامعية: 2022-2023 م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العملي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
فرع: علم اجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
من إعداد الطلبة: عيشوش سمية

تحت عنوان:

# دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بالمسيلة

إشراف:

د. عزوز عبد الناصر

السنة الجامعية: 2022-2023 م

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني ووفقني لبلوغ هذه المرحلة وإتمام هذه الدراسة

ويسرني بعد هذا أن أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف

" عزوز عبد الناصر "

الذي وجهني بتقديمه الملاحظات والتوجيهات السديدة والقيمة

كما أتقدم بالشكر لكافة أساتذة قسم علم الاجتماع.

وأخيرا أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة

هذه الدراسة المتواضعة.

# إهداء

لبسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على نبي الرحمة ونور العالمين  
" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

عظم المراد فهان الطريق  
وتحقق ما كان بالأمس حلما  
تم بحمد الله وفضله

إلى : أمي العظيمة (حفظها الله وأطال في عمرها)  
من قالت لي مرة: " أدعمك ... أنا هنا "  
إلى أبي ... دوما (حفظه الله وأطال في عمره)

من وقف ضد عقبات الحياة ليسهل الدرب، إلى من يزال صامدا لينير حياتنا .  
إلى إخوتي الاعزاء : محمد، زهير، سماحة، عبد الله، عبد الغاني، نصر الدين، أسامة (رحمه الله)  
(أنا ممتنة)

إلى : فراشات البيت جميلاتي : نجاة، جوهر، زهرة، سارة، فاتن .

إلى جميلتي منال عبد الدائم .

إلى : رفيقة المشوار صديقتي : بودراجي ايمان .

إلى جميع الزملاء خاصة عبد الحفيظ حيران .

إلى رفاق الخطوة الاولى والخطوة ما قبل الأخيرة (حمزة زكري)  
(سلاما وحباً لكم)

إلى : سمية احسنتي

شكرا لكل جميل بقي جميلا معنا حتى النهاية .

## قائمة المحتويات

مقدمة: ..... أ.

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد: ..... 4

أولاً: الإشكالية ..... 5

ثانياً: الفرضيات ..... 6

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع ..... 6

رابعاً: أهمية الدراسة ..... 7

خامساً: أهداف الدراسة ..... 7

سادساً: تحديد المفاهيم ..... 8

سابعاً: الدراسات السابقة ..... 10

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة ..... 14

تاسعاً: المقاربة النظرية ..... 14

خلاصة: ..... 16

### الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

تمهيد: ..... 18

أولاً: أهمية القيادة ..... 19

ثانياً: أنماط القيادة ..... 21

ثالثاً: خصائص القيادة ..... 24

رابعاً: عناصر القيادة ..... 25

خامساً: وظائف القيادة ..... 26

سادساً: مصادر القيادة ..... 27

سابعاً: نظريات القيادة ..... 27

ثامناً: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة ..... 30

تاسعاً: الخصائص العامة للقيادة الناجحة ..... 31

خلاصة: ..... 33

### الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

تمهيد: ..... 35

36	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية.....
37	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية.....
38	ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية.....
39	رابعاً: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية.....
41	خامساً: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
42	سادساً: تغير الثقافة التنظيمية.....
45	سابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية.....
46	ثامناً: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.....
48	تاسعاً: علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية.....
50	خلاصة:.....

#### الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

52	تمهيد:.....
53	أولاً: مجالات الدراسة.....
53	1.المجال المكاني:.....
53	2.المجال البشري:.....
53	3.المجال الزمني:.....
54	ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة.....
54	ثالثاً: منهج الدراسة.....
55	رابعاً: أدوات جمع البيانات.....
56	خامساً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية).....
59	خلاصة:.....

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

61	تمهيد:.....
61	ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.....
67	ثالثاً: تحليل بيانات أبعاد الدراسة.....
71	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.....
74	رابعاً: نتائج عامة.....
76	الخاتمة العامة:.....
76	توصيات الدراسة.....

78	قائمة المصادر والمراجع:
88	ملخص الدراسة:

### قائمة الجداول

56	الجدول رقم 1: فئات مقياس الإجابة على الفقرات.
57	الجدول رقم 2: نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.
61	الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
62	الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم.
63	الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.
64	الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
65	الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.
66	الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.
67	الجدول رقم 9: تحليل بيانات الموظفين لبعدهم القيادة.
68	الجدول رقم 10: تحليل بيانات الموظفين لبعدهم الاتصال.
69	الجدول رقم 11: تحليل بيانات الموظفين لبعدهم المناخ التنظيمي.
70	الجدول رقم 12: تحليل بيانات الموظفين لبعدهم الابتكار.
72	الجدول رقم 13: تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعدهم القيادة على نمط الاتصال.
72	الجدول رقم 14: تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعدهم القيادة على المناخ التنظيمي.
73	الجدول رقم 15: تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعدهم القيادة على نمط الاتصال.
74	الجدول رقم 16: تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعدهم القيادة على نمط الاتصال.

### قائمة الأشكال:

6	الشكل رقم 1: متغيرات الدراسة من إعداد الطالبة.
61	الشكل رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
62	الشكل رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم.
63	الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.
64	الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.
65	الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.
66	الشكل رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.

# مقدمة

تعتبر القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم، حيث تمثل محورا أساسيا ترتكز عليه مختلف النشاطات، فلا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم بدون القيادة حكيمة راشدة توجه الشخص نحو هدفه، فهي بمثابة بوصلة تحدد له اتجاهاته، فبدون هذه البوصلة يفقد الشخص طريقته ومساره.

لقد نال موضوع القيادة باهتمام خاص من قبل الباحثين والعلماء عبر الأزمنة وعبر مراحل تطور الحياة البشرية، ذلك أنها متعلقة بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها يكشف عن عدة محاولات استهدفت بناء نسق معرفي حول القيادة.

وتتميز الدراسات والأبحاث التي أجريت حول هذا الموضوع بتقاطع الاختصاصات التي درستها بالتحليل والتفسير وتباين المداخل النظرية والمنهجية، إذ منحتها أهمية كبيرة ومرتفعة في مختلف مجالات المعرفة مثل علم الاجتماع وعلم النفس وأيضاً الإدارة، الاقتصاد، السياسة.

كما تم البحث عن علاقة القيادة ببعض المتغيرات مثل الثقافة التنظيمية والتي أصبحت من الموضوعات البالغة الأهمية في عدة مجالات مثل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية باعتبار أنها (الثقافة التنظيمية) من المحددات الرئيسية التي تعبر عن نجاح المنظمات أو فشلها، حيث نجد أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، فهناك الكثير من المحاولات النظرية التي دعمت مدخل الثقافة التنظيمية لتحليل المنظمات حيث يتناول هذا المدخل المشكلات الإدارية للمنظمات.

وبناء على ما سبق حاولت في هذه الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة وتنمية الثقافة التنظيمية بعد أن أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث أهمية القيادة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من خلال منظمات عديدة كميدان للدراسة ويختلف هذا الموضوع من حيث اختيار الميدان ويتم ذلك من خلال خلق قيم ومبادئ وأخلاقيات تساعد على نشر التعاون وخلق جو مناسب مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولمعالجة الموضوع قسمت الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي وكانت الفصول كالتالي:

الفصل الأول: حيث تناولت في هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، التعقيب على الدراسات السابقة، المقاربة النظرية.

الفصل الثاني: والذي جاء بعنوان القيادة في المنظمة منظور سوسولوجي والذي تطرقت فيه إلى أهمية القيادة، أنماط القيادة، خصائص القيادة، وظائف القيادة، مصادر القيادة، نظريات القيادة وكذلك العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة وأخيرا الخصائص العامة للقيادة الناجحة.

الفصل الثالث: الذي جاء بعنوان مدخل إلى الثقافة التنظيمية تم التطرق فيه إلى أهمية الثقافة التنظيمية، خصائصها، أنواعها، عناصرها ومكوناتها، أبعاد الثقافة التنظيمية، تغير الثقافة التنظيمية، نظريات، وكذلك تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة، وأخيرا علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية.

## مقدمة

---

أما الفصل الرابع المعنون بـ الإجراءات الميدانية للدراسة والذي تطرقت فيه إلى مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة والعينة، منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات وأخيرا المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية).

وأخيرا الفصل الخامس الذي اختتمنا موضوعنا بتقديم اقتراحات في ضوء النتائج.

## الفصل الأول:

# الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة

تاسعاً: المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة

### تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة أو الإطار التصوري من أهم مراحل البحث العلمي فهو بمثابة الخطوة الأولى التي ينطلق بها الباحث في بحثه والشروع في دراسته، وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث التي تتبعها الدراسة، والتي تتمثل في الإشكالية وصياغة فرضيات الدراسة، ثم تقديم أسباب ومبررات الموضوع، وكذلك أهمية وأهداف الدراسة ثم التعرف على أهم المفاهيم الأساسية قصد تحديدها، ثم التطرق للدراسات السابقة، ثم المقاربة النظرية.

تعد المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات العديد من العلماء والباحثين، لاسيما علماء علم الاجتماع التنظيم، حيث شهدت المنظمات في العالم عدة تحولات وتغيرات ويعود سبب هذه التحولات إلى التسارع التكنولوجي والتطور والعولمة مما أدى إلى اعتماد أسلوب التنمية والتطور نحو مستقبل أفضل.

وعليه نجد كل المنظمات تهدف بشكل عام إلى العمل على إنجاح أعمالها نتيجة هذه التحولات ومحاولة مواكبة التطور لما هو أرقى وأحسن ومن الأمور الأساسية في نجاح هذه المنظمات هو وجود النوع المناسب من القيادة التي يسير بها.

حيث ينظر لهذه القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية، وهي من أبرز مظاهر الحياة، حيث بدأت أهميتها تتضاعف مع مرور الوقت نتيجة للتطور العلمي والحضاري، ففي الكثير من المجالات أصبحت هناك حاجة لوجود قيادة تتمتع بقدرات متميزة، من حيث فهم الاحتياجات والتحديات التي توجه المنظمة والعاملين حتى تستطيع القيام بمسؤولياتها وتحقيق الأهداف المسطرة.

ففي مجال التنظيم والعمل يرى الكثير من العلماء والباحثين، أن من أبرز المشكلات التي تواجه هذه المنظمات وتعرقل تطورها هي عجز قيادتها القيام بدورها، مما يؤدي إلى تعطل مصالح المنظمة، لهذا لابد من وجود قيادة لها القدرة على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة والعاملين داخل المنظمة، ويتم ذلك بتطبيق قيادة فعالة تساير الظروف الفعلية للعمل، كما أن القائد كشخص هو الذي يؤثر على الآخرين، وبطريقته يمتلك القدرة على جذب أفراد المنظمة نحو سلوك إيجابي ويعمل على تنسيق جهودهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية من خلال الاتصال بمروسيه وتفويض صلاحيات لقيادة العاملين. كما نجد المنظمة في مرحلة ما تتميز بالكفاءة والفعالية، إلا أنها لا تستطيع في بعض الأحيان الحفاظ على تفوقها وكفاءتها في المستقبل، إلا إذا عملت على توفير المناخ التنظيمي المناسب والذي يؤدي بدوره إلى ربط أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، والتي تمنح أهمية هائلة للقيم التنظيمية لتساعد على التطور، النجاح، الجدية في العمل، الاحترام والتقدير للإطارات والكفاءات والمبدعين إضافة إلى الحث على طرح الاقتراحات والعمل كفريق واحد، مما يخلق ثقافة لدى العاملين.

فالثقافة التنظيمية لها جانب هام في المنظمة فهي تمثل المحرك الأساسي وركيزة لتحقيق الانضباط داخل المنظمة، حيث أن العادات والتقاليد المشتركة بين أفراد المنظمة تؤدي إلى التماسك والتلاحم بين العمال مما يسمح بتكريس جهودهم وحرص العمال على تقديم الأفضل للمنظمة والوصول إلى الثقافة السليمة التي تنعكس إيجابيا على العامل في المنظمة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دور في تهيئة المناخ المناسب داخل المنظمة.

فتشكيل ثقافة تنظيمية مرنة تحتاج إلى قيادة تعمل على تنسيق جهود العاملين ودفعهم لتحقيق الأهداف المرغوبة للوصول إلى ثقافة تتميز بها المنظمة، وعليه فإن الثقافة التنظيمية هي حصيلة عوامل منها التأثير القيادي حيث أن القيادة قد تساهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ومن بين المؤسسات التي تعمل على تنمية الثقافة بين عمالها نجد المكتبة والتي تحتاج هي بدورها إلى قيادة وثقافة تنظيمية للارتقاء بها، وربطها بالمحيط الاجتماعي نظرا لأهميتها الكبيرة، لهذا يقوم علم الاجتماع بأبعاده السوسيوتنظيمية والعملية بخلق مناخ اجتماعي لممارسة القيادة وتطبيق الثقافة التنظيمية. ومن خلال أهمية كل من القيادة والثقافة التنظيمية أردت البحث في هذا الموضوع لمعرفة العلاقة بين القيادة وتنمية الثقافة التنظيمية وجاءت دراستنا لتجيب على التساؤل التالي:

### ما دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية؟

ويتفرع هذا السؤال إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور القيادة الجيدة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المنظمة؟
- ما دور القيادة الجيدة في خلق مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمة؟
- ما دور القيادة الجيدة في تشجيع الابتكار والإبداع داخل المنظمة؟

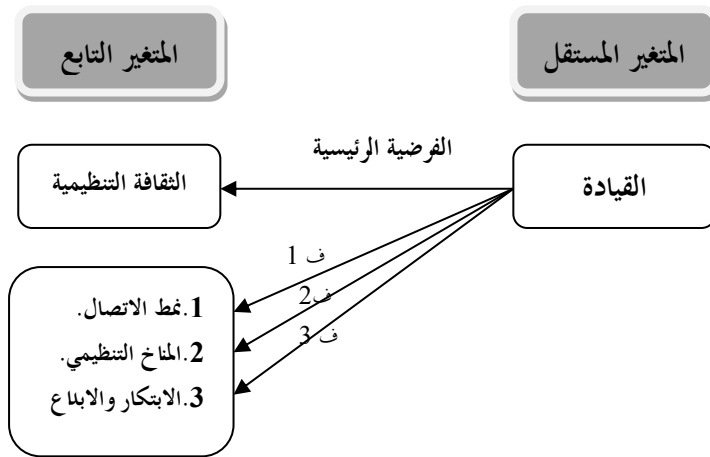
ثانيا: الفرضيات.

على ضوء الأسئلة السابقة تمت صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

### للقيادة دور في تنمية الثقافة التنظيمية في المنظمة.

ويتفرع هذا السؤال إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- للقيادة الجيدة دور في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المنظمة.
- للقيادة الجيدة دور في خلق مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمة.
- للقيادة الجيدة دور في تشجيع الابتكار والإبداع داخل المنظمة.



الشكل رقم 1: متغيرات الدراسة من إعداد الطالب.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى الأسباب التالية:

المبررات الذاتية:

- الميل القوي لمعالجة هذا الموضوع والرغبة في دراسته.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- محاولة تحقيق رؤية واستفادة للمنظمات في هذا الموضوع مستقبلا.
- الرغبة في البحث.

### المبررات الموضوعية:

- موضوع القيادة والثقافة التنظيمية من المواضيع والقضايا الأساسية في التنظيم.
- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة والثقافة التنظيمية بسبب أهميتهما ودورهما في نجاح أو فشل المنظمات ومحاولة معرفة كيف يتم بناء ثقافة خاصة بالمنظمة وفيما يكمن دور القيادة في بناء هذه الثقافة.
- يعتبر موضوع الدراسة ذو فائدة علمية لما يقدمه من وصف لظاهرة القيادة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية.

### رابعاً: أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية الدراسة في:

- كونها موضوع يتناول جانبا مهما وحساسا وهو دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة؛
- القيادة هي عملية جوهرية تحدد العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين؛
- الدور الهام الذي يقوم به كل من القيادة والثقافة التنظيمية في حياة الفرد في المنظمة.
- الأهمية المتزايدة للقيادة باعتبارها المحرك الأساسي للمنظمة وعلى أساسها يتم تسيير المنظمة وتفعيل الثقافة التنظيمية.
- الوصول إلى مقترحات والاستفادة منها في ترسيخ ودعم دور القيادة في الثقافة التنظيمية والعمل على بناء ثقافة مرنة.

### خامساً: أهداف الدراسة.

- لكل دراسة أهداف وأهداف دراستنا تكمن فيما يلي:
- إبراز ماهية كل من القيادة والثقافة التنظيمية والوقوف على الدور الذي تقوم به القيادة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المنظمة.
- محاولة معرفة نوع المناخ التنظيمي السائد داخل المكتبة.
- التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح المنظمات وكذلك دورها في دفع العاملين إلى الإبداع والابتكار.
- معرفة العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ومراجع حول الموضوع.

سادسا: تحديد المفاهيم:

الدور: وهو عودة الشيء إلى ما كان عليه -التوبة الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض ودور الممثل هو أحد المواقف التي تظهر فيها الركح، جمعها أدوار<sup>1</sup>

ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى "لنتون" إذ يذهب إلى القول:

أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** الدور سلوك أو فعل يقوم به القائد من أجل خدمة العاملين وتحقيق أهداف وغايات المنظمة، فهو نموذج سلوك يقوم به مسؤول المركز في المجتمع.

**القيادة:** " القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد<sup>3</sup>.

يعرفها "هيز سامويل " و" وليم توماس " تعريفا مختصرا بأنها: فن التأثير في الأفراد القيادة.<sup>4</sup>

يعرف "أحمد زكي بدوي" القيادة بأنها " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو التأثير على السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك، بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم وتعاونهم وبمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكهم أو جهودها<sup>5</sup>.

وبتعريف آخر نقول إن القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.

وهناك من يعرف القيادة على النحو التالي فيقول إن القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين

الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.<sup>6</sup>

ومنه نلاحظ تعدد التعريفات للقيادة فمنهم من يرى أنها تحريك الناس نحو أهداف معينة ومنهم من يرى أن القيادة هي التأثير على الآخرين، كما أن هذه التعريفات لم تبقى ثابتة بل تغيرت مع مرور الوقت. **التعريف الإجرائي:** القدرة على دفع الناس لتحقيق أهداف معينة، وهي تفاعل بين القادة والمرؤوسين وقدرة القائد على التأثير في الأشخاص أو العاملين ودفعهم لتوحيد جهودهم لتحقيق هدف مشترك والعمل كفريق واحد.

<sup>1</sup> المنجد الأبيدي: دار الشرق، ط5، بيروت، 1987، ص 415.

<sup>2</sup> بورون ف، بوبكر وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، ط1، القاهرة، ص288.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص139.

<sup>4</sup> هيز سامويل، وليم توماس: تولي القيادة فن القادة العسكرية وعملها، ترجمة سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1989، ص 18.

<sup>5</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993، ص 242

<sup>6</sup> محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2004، ص130.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

التنمية: إن مفهوم التنمية من المفاهيم المرتبطة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية كما ترتبط بمجموعة من المفاهيم الأخرى مثل التقدم، التطور، النهضة.

وتعرف التنمية على أنها إتاحة وتوسيع فرص ومجالات الاختيار أمام البشر، بما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة أو تحسين نوعية حياة البشر ويرتبط بالحرية كل الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فالحريات في تلك الجوانب يعزز بعضها البعض<sup>1</sup>.

### الثقافة:

الثقافة لغة: مادة (ثقف) في اللغة لها دلالات: التقويم والإدراك والحذق، يقال ثقف الشيء: أقام المعوج، ومنه ثقف الرمح أقمته المعوج منه<sup>2</sup>.

الثقافة تتكون من السلوك المكتسب ومن الأفكار التي يكتسبها الأفراد من خلال المجتمع هذا إلى جانب المثل الفكرية والفنية والاجتماعية التي يؤمن بها ويقرها أفراد المجتمع من أجل أطلعتها<sup>3</sup>.

الثقافة اصطلاحاً: هناك تعريفات كثيرة ومتعددة للثقافة أوردها العلماء كما يلي:

تعريف تايلور: هي ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والقانون والأخلاق والعادات، والتقاليد، وغيرها من القدرات التي يتحصل عليها المرء كعضو في جماعة.

تعريف الجابري: هو ذلك المركب المتجانس من الذكريات والتصورات والقيم والرموز والتغيرات والإبداعات والتطلعات التي نحتفظ بها لجماعة بشرية<sup>4</sup>.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة العادات التي يكتسبها الإنسان والمنكونة من القيم والأخلاق والتقاليد، فالثقافة هي كل ما يتكون من أشكال السلوك المكتسب الخاص بمجتمع أو جماعة معينة من البشر.

إن الثقافة طريقة الحياة في المجتمع بجوانبها المعنوي والمادي.

الثقافة التنظيمية: تعددت المفاهيم حول الثقافة التنظيمية وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتنوع دلالاته.

حيث ينظر للثقافة التنظيمية على أنها بطاقة تعريف تخص المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات فهي المكونة لها.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية هي:

<sup>1</sup> سعد طه علام: التنمية والمجتمع، مكتبة مدبولي، ط1، سنة 2007، ص13.

<sup>2</sup> مصطفى مسلم وفتحي محمد الزغبى: الثقافة الإسلامية تعريفها مصادرها مجالاتها، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص17.

<sup>3</sup> سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، سنة 2008، ص41.

<sup>4</sup> خالد محمد، ثائر أحمد غباري: الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013، ص18.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأخلاق تؤثر في سلوك العاملين وأيضاً هي نظم من المعاني والرموز المشتركة تميز المنظمة.

في حين هناك تعريف يرى أنها طقوس سلوكية توجه سياسة المنظمة

مجموعة من الخصائص تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة.

هناك تعريف آخر يظهر فيه أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المبادئ وضعتها وطورتها جماعات

العمل للشعور بالمشكلات وفهماها، وطريقة تفكير موحدة بين أفراد المنظمة.

نلاحظ من خلال التعريفات أن مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوم شاسع فمن الباحثين من يرى أنها

مجموعة القيم والمعتقدات، ومن يرى أنها معايير تحدد ما هو إيجابي وما هو سلبي.

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من القيم والتوقعات والمعتقدات والقناعات التي يشترك بها العاملين داخل المنظمة والتي تساعد على مواجهة مشاكلهم.

تساعد الثقافة التنظيمية على خلق مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمة وتفعيل الاتصال ودفع العاملين

إلى الابتكار والإبداع.

**سابعا: الدراسات السابقة.**

تعتبر الدراسات السابقة من المراحل المنهجية المهمة في البحث العلمي، حيث تعمل على إثراء

موضوع البحث وتوجيه الباحث في مساره توجيهها علمياً صحيحاً نحو أهدافه، ومن هذا المنطلق سنحاول

التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والبحوث ذات صلة بالدراسة الحالية:

**1. الدراسة الجزائرية:**

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

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

حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناجح عن نمط

وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتميط

للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية.

كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد

على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي: السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، 2013، ص313.

<sup>2</sup> ساجد رفعت حسن السعدي: ثقافة المنظمة الأمنية، أسباب تميز العمل الأمن، دار الكتاب للطباعة والنشر، ط1، 2023،

ص ص 19-20.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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

### فروض الدراسة:

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

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

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

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

وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من ( 1029 ) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقيّة العشوائية، وشملت الدراسة ( 98 ) فردا.<sup>1</sup>

### نتائج الدراسة:

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكيات محدد.
- بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.
- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغييرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.
- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.
- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.
- حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.

<sup>1</sup> نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 26-27.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز أنية لبناء العمل الإنتاجي.
- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

### 2. الدراسة العربية:

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

تتجلى مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حيث حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطور والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء.

وسعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات أهمها:

التساؤل الرئيسي: ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية؟  
وانقسم هذا السؤال إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
  2. ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
  3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
  4. ما دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
- حاول الباحث في دراسته إبراز ما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، ط1، الرياض، 2012، ص 7.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني وتوضيح نوع الثقافة التنظيمية بينهما والعلاقة بين أمان القيادة الإستراتيجية والدور الذي تقوم به في تطوير الثقافة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والتعرف على المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية تبعا للاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن وذلك من خلال دراسة الظاهرة كما هي في الواقع كما استعان الباحث بالمدخل الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من ابحاث وغيرها. تشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للدفاع المدني وذلك في مدينة الرياض وعددهم 687 ضابطا، 236 ضابطا من المديرية العامة للجوازات. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

أن ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات كانت بدرجة متوسطة وأن هناك نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة أيضا. وأنه هناك ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة وارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية المشاركة تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة بدرجة متوسطة<sup>1</sup>.

وأن هناك معوقات تنظيمية واضحة تحد من قدرة دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

### 3. الدراسة الأجنبية:

Masoud. s. a transformational leadership and organizational: the situational strength perspective, 2006.

تمت هذه الدراسة بجامعة لوبورو معهد المهندسين الميكانيكيين وهي بعنوان القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية: منظور القوة الموقفية إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيرها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة التنظيمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي.

<sup>1</sup> صالح سعد المريخ: مرجع سابق، ص 408.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أن نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة الأزمة لتطوير أداء المنظمات ويسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية، ما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين داخل المنظمة. وأنه هناك تأثير متبادل بين كل من القيادة والثقافة التنظيمية، حيث أن النمط القيادي يؤثر ويتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة.

يسهم النمط القيادي والذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية مما يجعلها أكثر مرونة، وتصبح قادرة على مسايرة ومستجيبة للتغيرات المحيطة في المنظمة.<sup>1</sup>  
**ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة.**

لقد عرضت مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع القيادة والثقافة التنظيمية والعوامل المتأثرة بها (القيم التنظيمية، المناخ التنظيمي....)

في الدراسة الجزائرية التي كانت تحت عنوان دور القيادة الإستراتيجية في تنمية الثقافة التنظيمية نجد أن الباحثة حاولت التعرف الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وتميزت دراسة الدكتور صالح سعد المربع المعنونة تحت القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، وتوضيح أنماط القيادة الإستراتيجية وتحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة السائدة، وتميزت الدراسة الأجنبية بتناول العلاقة المباشرة بين القيادة والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد الثقافة التنظيمية ودور القيادة في إحداث مجموعة التغيرات داخل المنظمات وأيضاً تأثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية.

نلاحظ أن كل الدراسات الثلاثة قد استعرضت أهم المعوقات التي تحد من فاعلية وكفاءة دور القيادة في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية وتوصلت لمجموعة من الحلول والتوصيات المستقبلية.

لقد ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الرصيد النظري وتوجيهي في منطلقات البحث والإحاطة بالموضوع القيادة والثقافة التنظيمية وبناء إشكالية الدراسة الحالية وبناء تساؤلات وفروض الدراسة ضبط المنهج المناسب ونوع العينة وطريقة اختيارها وأيضاً تصميم وتحديد أداة الدراسة (الاستبيان)، وحددت العلاقة بينهما كما أضفت الدراسات السابقة على البحث أهمية خاصة.

### تاسعاً: المقاربة النظرية.

إن المدخل النظري هو الدليل والموجه لأي باحث، بها يتحكم في قضاياها وبحثه كاملاً، وكمدخل لدراستي اعتمدت على التفاعلية الرمزية.

تعد التفاعلية الرمزية إحدى المنظورات السوسولوجية الأساسية المعاصرة، وينهض هذا المنظور على أسس فلسفية ونفسية فقد تأثر هذا المنظور بالفلسفة البرجماتية (النفعية)

وتهتم التفاعلية الرمزية بتحليل الأنساق الاجتماعية الصغرى، فهي تدرس الأفراد في المجتمع ومفهومهم عن المواقف، والمعاني، والأدوار، وأنماط التفاعل وغير ذلك من الوحدات الاجتماعية الصغرى،

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع: مرجع سابق، ص 152.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وذلك عكس المنظورات التي تهتم بتحليل الأنساق أو الوحدات الاجتماعية الكبرى مثل المنظور الوظيفي ومنظور الصراع.<sup>1</sup>

أول من تبنى المدخل التفاعلي في دراسة المجتمع وأول من استخدمه كمفهوم هو جورج هيربرت ميد الذي اعتمد على بعض الأفكار المهمة في صياغة النظرية التفاعلية نذكر هذه الأفكار في النقاط التالية:

- التركيز على عمليات التفاعل الاجتماعي بين الفرد وبيئته الاجتماعية.
- العلاقة بين الفرد ومحيطه والتي تكون متغيرة وليست ثابتة.
- هناك علاقة تفاعلية تبادلية بين الذات والمجتمع ومركز العلاقة التنشئة الاجتماعية.
- أهم المصطلحات التي نجدها في التفاعلية الرمزية: التفاعل - المرونة - الرموز - الوعي الذاتي.
- أشهر ممثلي النظرية الرمزية: جورج ميد - وليام جيمس - جورج ديوي.

وسبب اختياري التفاعلية الرمزية في دراستي لموضوع القيادة لأنها تركز على التفاعل والأدوار والرموز والفعل والسلوك الذي يصدر عن كل فرد داخل المنظمة أو التنظيم ودراستي هذه تبحث عن دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية وهذا الدور يظهر من خلال عملية التفاعل الحاصلة في التنظيم بين العاملين.

---

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 119.

**خلاصة:**

وبعد أن قمت بعرض مشكلة الدراسة والإمام بجميع الجوانب لفهم الإشكالية وتحديد جوانبها، وعرض تساؤلات الدراسة وأهدافها وأيضاً أهميتها وغيرها سأنتقل إلى فصلين آخرين كل فصل منهما يخص متغير من الدراسة أي فصل يخص القيادة من منظور سوسيولوجي وفصل يخص الثقافة التنظيمية.

# الفصل الثاني:

## القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

---

تمهيد

أولاً: أهمية القيادة

ثانياً: أنماط القيادة

ثالثاً: خصائص القيادة

رابعاً: عناصر القيادة

خامساً: وظائف القيادة

سادساً: مصادر القيادة

سابعاً: نظريات القيادة

ثامناً: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

تاسعاً: الخصائص العامة للقيادة الناجحة

خلاصة

### تمهيد:

القيادة ظاهرة اجتماعية واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الأناثية، فهي من أقدم الأنشطة التي عرفها الإنسان حيث لقيت اهتمام كبير في مختلف المجالات وفي مختلف الفترات الزمنية فهي عنصر هام تعمل على توحيد وبلورة الجهود في اتجاه واحد ونحو هدف معين، كما تأثر على العلاقات الإنسانية ومرتبطة بالوجود المشترك بين شخصين أو أكثر فيكون أحدهما قائد والآخر تابع للقائد، ولإدراك هذا سأحاول في هذا الفصل التطرق للقيادة من جوانب عديدة وإبراز أهميتها، وأنماطها، وعناصرها وخصائصها وكذلك التطرق لنظريات المفسرة للقيادة.

### أولاً: أهمية القيادة.

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام، وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعات.<sup>1</sup>

أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري... ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم، وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.<sup>2</sup>

القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمات فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات والتحديات التنظيمية الاجتماعية، التكنولوجية.

القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض.

القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة ممارسة القيادة وظيفة العامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية.

محفزة نحو سلوك سام وتدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام السيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم ورسم الخطط اللازمة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ومواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رافده الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص17.

<sup>2</sup> كنعان نواف: القيادة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص111.

<sup>3</sup> نسرین تواتیب: القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2014/2013، ص 118.

## □ الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسولوجي

توجيه تفاعل أعضاء الجماعة ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى هذا فإن القيادة تعمل على حماية الجماعات التي تتكون منها المنظمة والقضاء على أي توتر أو خوف داخل المنظمة مما يساعدهم على بلوغ النجاح وتحقيق جملة الأهداف المسيطرة.

تساهم القيادة في تنظيم وترتيب مجريات الحياة وحمايتها من الاضطراب والتشويش والفوضى، لان الناس بدون حكماء وقادة يصبحون فوضى وتحكمهم البغيضة ويأكل القوي الضعيف.

وبدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.<sup>2</sup>

ولخص خواجه عبد العزيز في كتاب مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل أهمية القيادة وأدوارها فيما يلي:

- ضمان ائتلاف الجماعة وتجانسها.
- تقريب وجهات النظر والربط بين الآراء المختلفة.
- توجيه الجماعة باعتبار القائد الشخصية المعنوية لها.
- حماية الجماعة من التصدعات الداخلية والخارجية.
- إعطاء قوة الجماعة ومساعدتها لتحقيق أهدافها.
- وتحمل القيادة على عاتقها مجموعة من المهام أهمها:<sup>3</sup>
- دراسة حاجة الأتباع والسعي في تحقيقها قدر الإمكان مما يتطلب توفير الحوافز لتحقيق هذه الرغبات المادية والمعنوية.
- بث روح التعاون في الفريق وجعله فريقا واحدا.
- إشراك الأتباع في اتخاذ القرار.
- العدالة والموضوعية في تعاملها مع الأتباع لضمان ثقتهم.
- مساعدة الأتباع في تخطي عقباتهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم.
- ضمان الاتصالات وتشجيعها داخل المنظمة.
- التوزيع المتوازن للعمال حسب قدراتهم وإمكانياتهم.

وأخيرا فإن ثمرات القيادة في حياة الأفراد والجماعات تكاد لا تعد ولا تحصى لأهميتها، فالناس إن لم يكن لهم قائد بحثوا عنه ونصبوه وأرادوه سيذا لهم، وأن المتتبع لتاريخ نشوء الدولة يتبين له من خلال

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص87.

<sup>2</sup> كافي مصطفى يوسف: إدارة الصراع والازمات التنظيمية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص142.

<sup>3</sup> خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص49.

## □ الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

استعراض النظريات التي تحدثت عن ذلك أن الإنسان الأول لم يستطع أن يعيش وحيدا بل أنه سعى للعيش في إطار الجماعة والتي تحولت فيما بعد إلى مجتمع منظم، وبسبب حاجة الناس للأمن والحماية والرعاية واتساع المصالح وتباينها، أرادوا أن يتنازلوا عن جزء من حقوقهم بل حقوقهم كاملة لشخص من بينهم يتمتع بصفات ومميزات تؤهله لتولي قيادتهم وتأمين الحماية لهم، فاختروا من بينهم القائد عندها ولدت القيادة، فالقائد للجماعة كالرأس لجسد والجماعة بدون قائد كالقطيع بلا راع تائهة هائمة إلى الضياع وإلى الغناء إذن هي قديمة قدم الإنسان، ولا غنى للإنسان عنها<sup>1</sup>

### ثانيا: أنماط القيادة

تعتمد القيادة في تسيير أعمالها المختلفة على أساليب عديدة حيث أن كل قائد يتبع النمط الذي يحدد أسلوبه في العمل وفي التعامل مع الآخرين، ولا يعني هذا أن كل قائد يقوم بتشكيل النمط الذي يرغب فيه وفقا لأهداف أو معايير معينة، ولكن يتشكل النمط القيادي وفقا لفسفته الشخصية في التعامل مع الآخرين وفي تسيير دقة العمل، ووفقا لمدى إيمانه بالعلاقات الإنسانية والتفويض والمشاركة وما إلى ذلك.

وقد يجمع القائد بين نمطين أو أكثر في أسلوبه في العمل، وذلك تبعا لما يتطلبه الموقف، بحيث أن لكل نمط من أنماط القيادة طابعه المميز، فإن بعض الدراسات أجريت للتمييز بين هذه الأنماط. ومن هذه الدراسات الدراسة التي قام بها علم الاجتماع الألماني ماكس ويبر صاحب النظرية البيروقراطية (1864-1920)<sup>2</sup>

ومن هذه الأنماط نذكر ما يلي:

**1 القيادة الديمقراطية:** (تسمى أيضا القيادة الإيجابية) يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم...

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات... وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءاتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة<sup>3</sup>

والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين، وهي توزيع المسؤولية، وتنظم دور الفرد نحو الجماعة، وواجب الجماعة نحو الفرد، ويشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، وتعمل الديمقراطية على تحريك دوافع المرؤوسين، وذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم وإشباعها، كما يحاول أن يكسب ودهم وتعاونهم، فيلتقوا حوله ويحبونه، ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها. وهو ما يؤدي

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب: أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 38.

<sup>2</sup> رافده الحريري: مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 182.

## □ الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

إلى انتشار الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية، وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر<sup>1</sup>

ومن مزايا هذه القيادة والتي أثبتتها التجارب المتعددة أن الجو الذي ينتج عن القيادة الديمقراطية يجعل جماعة العاملين أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً ويؤدي بالتالي إلى رفع روح المعنوية ورفع كفاءة الإنتاجية وتحفيز العاملين مما يدفعهم لتفاني في العمل، وأن لهذا الأسلوب تأثيراً هاماً في توجيه العمال نحو تحقيق أهداف التنظيم.

وعليه نلاحظ أن هذا النمط يتميز بخصائص مثل: تفويض السلطة، الثقة بين القائد والمرؤوسين، وضوح الأهداف، تكافؤ السلطة أيضاً وضوح طريقة العمل والسياسة التي يتبعها القائد.

**2. القيادة الديكتاتورية:** وتسمى كذلك القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية (وهي كلمة أصلها يوناني وتعني حكم الفرد الواحد).

في هذا النمط القيادي نجد أن القائد يتبع سياسة أو أسلوب السيطرة على تصرفات أعضاء المنظمة، ويتخذ من سلطته أداة للتحكم الكامل والضغط على مرؤوسيه ودفعهم إجبارياً للإنجاز العمل، حيث يستخدم القائد الديكتاتوري كل ما لديه من وسائل الإكراه والإلزام والتهديد لضمان السيطرة عليهم، وتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر فيتمثل المرؤوسين خوفاً من العقاب، وليس رضا منهم عن نمط هذه القيادة.

ويمتنع القائد الديكتاتوري عن تفويض أي من سلطته لعدم ثقته في المرؤوسين وفي قدراتهم، والمرؤوسين هنا عليهم الطاعة وتنفيذ القرار دون مناقشة أو حتى إبداء الرأي هذا الأمر يخلق مشكلة تتمثل في تثبيط قدرات العاملين على الإبداع والابتكار، وتحت هذا المناخ الاستبدادي الديكتاتوري لا تنمو العلاقات الأنانية السليمة بين أعضاء المنظمة.

كما نجد أن هذا النمط يزرع الخوف والتوتر في نفوس الأعضاء وينعدم الوئام وتضيع المحبة حيث أن تنفيذ قرارات القائد المستبد ليس حبا فيه وإنما إجباراً فقط واتقاء لشره، وتجنباً لعذابه مع كرههم الشديد له.

يحاول القائد المتسلط في هذه القيادة أن يركز جميع السلطات والصلاحيات في قبضة يده، فيتولى كل مراحل صنع واتخاذ القرار، وبطبيعة الحال لا يشترك معه أحد، فهو الشخص المتسلط الذي يرفض كل الاقتراحات والمبادرات من العاملين أو أعضاء المنظمة.

وهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب.<sup>2</sup>

ومن أبرز سمات هذا النمط ما يلي: الصرامة، العزلة، انعدام روح البحث والإبداع لدى العاملين، انعدام العلاقات الأنانية، الجمود وعدم تفويض السلطة وأيضاً انعدام الثقة وضعف الروح المعنوية داخل المنظمة.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 82.

## الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

إن الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري والتنظيمي يرى أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية يترتب عنه الكثير من الآثار السلبية التي تؤثر على العاملين والتي تتجلى مظاهرها في قلة الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية للعامل وغيرها... إلا أن بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال كشفت عن نتائج مغايرة وإيجابية تؤكد أن الأسلوب الأوتوقراطي يمكن أن يكون ناجحاً في ظل مواقف وظروف معينة وأنها إذا استخدمت بحكمة تكون مناسبة للمواقف التي تتطلب تطبيقها مثل الظروف الطارئة التي يجب فيها الشدة والحزم لحسم وحل الأمور ويكون الأسلوب الأوتوقراطي هو الأسلوب الأصح.

**3 القيادة الفوضوية:** وتسمى أيضاً القيادة الحرة وقيادة إطلاق العنان، في هذا النمط القيادي تكون الجماعة معتمدة على نفسها، وغير موجهة لتنفيذ قرارات معينة، حيث تقوم هذه القيادة على حرية العامل في أداء العمل، وكذلك في التصرف والتحرك، وممارسة النشاطات، وتحديد المهام، والسير وفق الإجراءات التي يراها العامل مناسبة لإنجاز العمل، بحيث لا يتدخل القائد الرسمي في العمال ويترك الجماعة لنفسها.

وهنا يتجه القائد لتفويض السلطة بشكل واسع، ويميل إلى إسناد المهام للعاملين بطريقة عامة وغير محددة ويعطى رؤوسيه الحرية والاستقلال التام، ويترك باب الاتصالات والاقتراحات مفتوح دائماً.

فجدد القائد هنا يترك الحبل على القارب أي يعطى الحرية التامة للمرؤوسين يقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشارك القائد بدرجة ضئيلة مثل إمداد الأفراد بالمعلومات والمعارف والمواد إذا منه طلب ذلك ولكن لا يقوم بأي عمل آخر<sup>1</sup>

ومن أهم سمات هذا النمط القيادي نجد: عدم وضوح الأهداف، عدم تحديد المهام، التلقائية، وأيضاً انخفاض الإنتاج.

أغلب الاتجاهات رأت أن أسلوب القيادة الحرة غير نافع في التطبيق لكونه يقوم على الحرية الأداء الكاملة إلا أنه هناك اتجاهات أخرى ترى أن هذا الأسلوب له وجود في التطبيق العلمي، ويترتب عنه نتائج مرضية إذا ما توفرت العوامل والشروط التي تؤدي إلى نجاح هذا النمط ومن هذه الشروط والظروف والمواقف التي تتناسب وهذه القيادة.

**4. القيادة التشاركية:** يتميز النمط التشاركي بأنه يشرك المرؤوسين في صنع القرار، هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة حيث أشار سميث إلى أن اللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرار يكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم وزيادة الروح المعنوية لديهم ومن أهم خصائصها نذكر:<sup>2</sup>

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، الأيمان الشديد بمبدأ العلاقات الأناثية.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء، حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم: مرجع سابق ص 83

<sup>2</sup> رزان محمد تقلا: درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2016/2015، ص 64/65.

## الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسولوجي

- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة.
- إن تطبيق النمط القيادي التشاركي يحمل في طياته الكثير من الفوائد التي تعود على الفرد والمنظمة، كما أنه يساهم في اكتشاف مواهب وطاقات الفرد العامل (الفكرية والعقلية) وزيادة الرغبة ودافعية العامل للعمل بسبب ما يتميز به النمط التشاركي من توفير مناخ مناسب للحوار بين العاملين والإدارة، فنجد أن القرارات التي تصدر في المنظمة ناتجة عن عملية تشاركية بين القائد والمرؤوسين مما يؤدي إلى قبول هذه القرارات بصدق من قبل العاملين ليشعروا بذلك بروح الفريق الواحد والثقة فيما بينهم.
- 5. القيادة الداعمة: يحرص القائد الداعم على إكساب العمال المهارات التي يحتاجونها في المنظمة. (دعم المرؤوسين)، وهناك العديد من السمات التي تعتبر إطارا نظريا لقياس القيادة الداعمة تبلورت فيما يلي:  
ذات التوجه الشخصي: أي ما يتعلق بنوعية شخصية القائد، ويتعلق بغرس سمات القائد بالتركيز على قيمته ومصداقيته ودافعيته، واشتمل المحور على ثلاث سمات رئيسية: النزاهة والتواضع والخادمة.  
المتجه نحو التابعين: وتتعلق بمدى ارتباط القائد بالآخرين من خلال تنمية الموارد البشرية وتنمية علاقاته مع الأفراد والتزامه بتطويرهم، ويشمل هذا المحور على العناية بالآخرين وتمكينهم وتطويرهم.  
المرتبطة بالمهام: وتستند على مدى قدرته على تحقيق الإنتاجية والنجاح بالتركيز على مهام ومهارات القائد الضرورية للنجاح، ويشتمل هذا المحور على الرؤية المستقبلية ووضع الأهداف والقيادة.  
المتعلقة بالعمليات: وتتعلق بكيفية تأثير القائد بعمليات المنظمة وتعتمد على قدرة القائد على بناء وتطوير نظام منفتح وكفاء ومرن من خلال ثلاث مهارات أساسية وهي النمذجة وبناء الفريق واتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### ثالثا: خصائص القيادة

تظهر خصائص القيادة في النقاط التالية:

- القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي جدها القادة، والسعي لتحقيق هدف معين، المحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد آن واحد.
- قوة تتفاعل أخذًا وعطاء مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه ن فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة.
- قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداها وقد تتخفف، لكنها لا تهمد، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.

<sup>1</sup> محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو يوسف: دور القيادة الداعمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ج10، 2016، مصر، ص275.

## الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

- القيادة توظيف المبادئ، والوسائل والأساليب من اجل غايات واضحة، وعلى نحو مجدّد ومتسق.<sup>1</sup>
- ### رابعاً: عناصر القيادة

إن فهمنا للعناصر التي ينبغي توافرها لوجود القيادة يتطلب استعراض بعض التعريفات للقيادة استخلاص الحد الأدنى من الشروط اللازمة لوجودها، فالقيادة بمعناها العام كما عرفها أوردوي تيدي: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" ويعرفها (باس): "بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"

ويعرفها (جوليمباوسكي): بأنها القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة "

ويعرفها (ليتر) بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي:

- أ. وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر).

- ب. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

- ج. تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص عناصر القيادة فيما يلي:

1. **القائد**: يعتبر أهم عنصر في القيادة القائد هو من يقود الجماعة، والذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
2. **الجماعة**: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.
3. **الأهداف المشتركة**: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين.
4. **ظروف الموقف**: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالإفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.
5. **التأثير**: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه
6. **الضغوط الزمنية**: كما أن الضغوط الزمنية تدفع القائد أحياناً إلى اتخاذ قرارات دون استشارة الجماعة في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص235.

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص ص 90-91.

### خامسا: وظائف القيادة

#### 1- الوظائف الإدارية:<sup>1</sup>

- أ. **التخطيط:** ونعني به تخطيط القيادة أثناء الإشراف على العمل في المؤسسة بناء على الوسائل المتاحة وفي ظل الظروف والمواقف التي يتم فيها العمل.  
فالتخطيط هو العنصر الأول في الإدارة والمهم لنجاح أي مشروع، فهو وضع الأسس لتنبؤ المستقبل عن طريق حسن الاختيار.
- ب. **التنظيم:** هو عملية في أي مؤسسة وينطوي على تحديد السلطة والمسؤولية مع التنسيق بينهما أفقيا وعموديا داخل هياكل المؤسسة.
- ج. **التنسيق:** عنصر مهم من عناصر الإدارة وهدف من أهداف أي منظمة يسعى كل مدير لتحقيقه وهو أحد المظاهر الأساسية والضرورية للتوجيه والإشراف.  
ويعرف بأنه " عملية أو وظيفة بمقتضاها يستطيع المدير الإداري أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية المشتركة يضمن فيها تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك، والتنسيق هو الإجراء الذي يرمي إلى تحقيق ترابط وتكامل بين فعاليات المنظمة، وبين المنظمة والمحيط الخارجي لكي تحقق وجدة العمل وبذلك فإن التنسيق يتناول المحيطين: الخارجي والداخلي للمنظمة"
- د. **الرقابة:** حلقة مهمة وضرورية لاستكمال التكامل بين الحلقات الإدارية، لأن الرقابة متداخلة في جميع العمليات الإدارية، فهناك رقابة على التخطيط ورقابة على التنظيم ورقابة على الكوادر القيادية لإعدادها وتوجيهها.

#### 2- الوظائف الإنسانية:

تحفيز السلوك الإنساني في المنظمات نحو الأهداف المشتركة بحيث يصبح كل فرد ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها أهدافه ويعمل بجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف.  
وحتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف السابق ذكرها فإنه لا بد من أن تتوفر لديه بعض الأمور فيما يلي:

- أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعده على فهم العمل الذي يقود.
  - أن تكون لديه قدرا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، إذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد، لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من إجبار غيره على إتباع ما يراه موصلا لتحقيق الهدف.<sup>2</sup>
- ويستطيع القائد أن يدفع أعضاء المنظمة التابعين له نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية بحماس وذلك من خلال التأثير فيهم والإيمان بقدرتهم وإمدادهم بالحوافز المثيرة لسلوكهم مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية وإظهار الرغبة في الوصول الى هذه الأهداف.

<sup>1</sup> نسرين تواتيت: مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص204.

## □ الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

يفهم من خلال هذا أن الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة يجب أن تحقق التعاون بين أفراد المنظمة وتوزيع المهام والمسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتكون كذلك على دراية تامة بما يجري داخل المنظمة وعلى القائد أن يعمل دائما على الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

### سادسا: مصادر القيادة

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المنظمة.

إلا أن هذا لا يمنع من القول إن هنالك مصادر لقوة القيادة، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص، وأخرى صفات القائد نفسه، وذلك على النحو التالي:

### المصادر الرسمية والسلطة:

تتبلور هذه المقدمات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقيع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه للحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة.

ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر القيادة وتتناسب قوة القيادة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات، ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات وكذلك فإن مستوى المهارة والفن والخبرة التي تتوافر لدى الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته وخبرته. المصادر الشخصية والذاتية: تعد الشخصية من المصادر الأساسية التي يستخدمها القائد في التأثير على العاملين وسلوكهم داخل المنظمة، هذه الصفات الشخصية تجعل العاملين أو المرؤوسين يعجبون به مما يؤدي إلى الاقتناع به كقائد لهم.

يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثرا كبيرا إلى ما يستمده من مركزه الوظيفي إن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرا واشعاعا جاذبا لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل كلها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته.<sup>1</sup>

إضافة لتلك الصفات الشخصية نجد الخبرة التي تلعب دورا هاما حيث أن امتلاك القائد الخبرة والمعرفة بمكونات وخصائص العمل وقدرته على مواجهة المشاكل وحلها يخلق الثقة لدى المرؤوسين ويمنح القائد قوة التأثير فيهم.

### سابعا: نظريات القيادة

يمكن القول إن هناك ثلاث نظريات للقيادة هي: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، ونظرية التفاعل. ونجد أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء، والثقة بالنفس، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية، وعلى الرغم من أهمية هذه

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 160.

## □ الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما: أولاً أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة. وثانياً لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة.

وتمثلت هذه السمات في مجموعة من الخصائص منها:

**القدرة على حفز وتشجيع الأفراد:** أي يجب على القائد أن يكون ملهماً لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني والإخلاص في العمل.

**القدرة على الاتصال:** وتعني القدرة على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة.

**القدرة على الإقناع:** يجب أن يتصف القائد بالقدرة الفائقة على الإقناع بالأهداف.

**غرس الثقة في الآخرين:** يتطلع العاملون إلى مساعدة القائد الناجح ونصيحته وأراه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضاً فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية<sup>1</sup>

**تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين:** القائد الناجح هو الذي يعلم جوانب القوة والضعف لدى مرؤوسيه ويستطيع توجيههم بما يضمن إخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.

**القدرة على اتخاذ القرارات:** القائد الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الذي يجب تنفيذه بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف.

كما تبنى أصحاب هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو تحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.<sup>2</sup>

تعتمد نظرية السمات في دراسة القيادة على فكرة أساسية، تتمثل في أن القادة لديهم خصائص شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم وتؤهلهم في ذات الوقت لأن يكونوا من القادة، فالفرد يصبح قائداً عندما يريد، ومتى كانت لديه القدرة والمثابرة، وهكذا فإن القادة يصبحون قادة، لأن لديهم القدرة على ذلك، ولديهم خصائصهم الشخصية المرتبطة بمتطلبات القادة.

نجد أن " حسين أحمد " يرى أن أهم تلك الخصائص والمتطلبات:

**الذكاء:** حيث أن السلوك الفردي والجماعي هو في غالبية الأمر حل للمشكلات، ونظراً لأن وجود مشكلة اجتماعية تتطلب الحل هو أفضل العوامل اللازمة لقيام القيادة، فليس من الغريب إذن أن يكون الذكاء أحد العوامل المهمة في القيادة، على ألا تكون الفجوة واسعة بين ذكاء القائد وذكاء أفراد الجماعة، لأن تلك الفجوة قد تقلل من احتمال توضيح وتوحيد الهدف بين القائد من جهة وأفراد جماعته من جهة أخرى.

**السمات الاجتماعية:** فالقادة في الغالب يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميل للانسيابية، وبث روح الفكاهة والمرح بين أفراد الجماعة، وأقدر على مراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم فيه، وثقتهم في أنفسهم، والقائد هو

<sup>1</sup> حواس رشيد: دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018/2017، ص 69.

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 312.

## الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسولوجي

أكثر أعضاء الجماعة ميلا للإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي، وهو الأقدر على خلق روح معنوية عالية في جماعته والابداع في لم شملها والإبقاء عليها.

**السمات الجسمية:** ترى تلك النظرة القائد كفرد أطول قامة وأثقل وزنا من أفراد الجماعة، وأميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطا منهم.

**السمات الانفعالية:** ويقصد بذلك السمات، الثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها، لأن الشخص الذي يثق بنفسه يعطى الآخرين الانطباع بأنه قوى وماهر وقادر وغير ذلك من السمات والصفات التي تمكنه من الإسهام في حل مشكلات جماعته.

**السمات العقلية والمعرفية:** علاوة على ارتفاع ذكاء القائد بصورة متميزة، أيضا لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادة ما يكون متميزا ثقافيا ومعرفيا عن الأتباع علاوة على تميزه بسعة الأفق وبعد النظر ونفاذ البصيرة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وحسن التصرف في مواجهتها.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نجد أن السمات اللازمة للقيادة متعددة إلى درجة يكاد يكون من الصعب توافرها في شخص معين، كما أن مدى توافرها أمر مرهون بالمقومات المختلفة للمجتمع وقواعد السلوك التي تحكمه، والتطورات المختلفة التي يمر بها. ورغم كل هذا الجهد من جانب الفكر الإداري وفق مدخل السمات فهناك من يرى أنه لم يكن مثمرا لشرح وبيان حقيقة القيادة.

**حيث قال Jennings:** " أن خمسين سنة من الدراسات والبحوث فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة يمكن أن تستخدم لتمييز القادة عن غيرهم".<sup>2</sup>

أما النظرية الموقفية، فترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه. أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة. أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلى آخر، وهذه النظرية أكثر من نظرية السمات، ويعتبرها البعض المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة، وتظهر الصعوبة في تطبيق النظرية بصفة مستمرة نظرا لتعدد المواقف والتشابه بينهما في بعض الأحيان، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة.

وأخيرا نجد أن هناك نظرية التفاعل، التي تنظر إلى القيادة اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي. فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة، يشاركها مشاكلهم ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة بين أعضائها ويعمل على تعاونهم، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء، أنه أصلح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي. أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية، والموقف الاجتماعي، والتفاعل بينهما ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثر انتشارا منهما.

<sup>1</sup> حسين أحمد عبد الرحمن: العلوم السلوكية الدوافع - التفكير - الذكاء - القيادة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 188.

<sup>2</sup> منير لواج: دور القيادة في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء "سونلغاز"، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2007، ص 39.

## □ الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسولوجي

تقيم النظرية التفاعلية فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين لتحقيق أهدافهم، وذلك يعني إحداث تكامل لدى معظم أعضاء مجموعة العمل، وهذا يساعد على تشكيل سلوك أعضائها على نمط معين، وهذه النتائج تفسر لنا كيفية تأثير الخلافات الفردية بين أعضائها على أسلوب القيادة المستخدم في موقف معين.

ويتجه " هميل " في تحليله للنظرية التفاعلية إلى الكشف عن الأبعاد التي تحدد إمكانية تحقيق وضع جماعة عمل معينة لتمكين القائد من التفاعل معه والتي أهمها:<sup>1</sup>

حجم المجموعة العاملة ومرونتها ومدى استقرارها ومدى تشابه أفرادها.

- مدى استقرار المناخ الاجتماعي الذي يعمل في إطاره أفراد المجموعة وتعاونهم وولائهم.
- درجة الألفة والاعتمادية بين أفراد المجموعة أي مدى توافر مهارات وقدرات عالية لديهم.
- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة عند إبدائهم لآرائهم.

وعليه فإن القائد الناجح هو القادر على التفاعل مع مرؤوسيه ومواجهة توقعاتهم والعمل على إشباعها وعليه لا يمكن فهم خصائص القيادة إلا في إطار نظام التأثير الذي يقوم على التفاعل بين شخصية القائد ومجموعة المرؤوسين في موقف معين فكل واحد من هذه العناصر يشكل نظام ناقص بدون العنصرين الآخرين وكل واحد يؤثر في الآخر.

ومن زاوية أخرى، نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين فقط هما: نظرية القيادة الموروثة، ونظرية القيادة المكتسبة.

وتذهب نظرية القيادة الموروثة إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعات من السمات أو الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الطموح، والابتكار، والعدالة، والأمانة، أي أن هناك أشخاصا يولدون لكي يصبحوا قادة.

أما نظرية القيادة المكتسبة، فتذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعة والتفاعل مع أعضائها.<sup>2</sup>

### ثامنا: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

هناك مجموعة عوامل تؤثر في اختيار أسلوب القيادة منها عوامل تخص القائد وعوامل تخص المرؤوسين وعوامل تخص الموقف أو البيئة أو الضغوط الزمنية. نذكر هذه العوامل كما يلي:

العوامل التي تخص القائد: والتي تظهر في مجموعة النقاط التالية:

1. إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها في الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية.
2. القيم التي يؤمن بها القائد مثل إيمانه بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أو العكس.

<sup>1</sup> منير لواج: مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 76-77.

## □ الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

3. ميل القائد لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها.

4. فقد يهوى القيادة التسلطية أو الأوتوقراطية وقد يهوى القيادة الديمقراطية والمشاركة وهكذا.

العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين: والتي تظهر فيما يلي:

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات وقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

**ظروف البيئة:** ويقصد بذلك بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي يشير إليها وتؤمن بها على وجه الخصوص. إذ تلعب هذه العوامل أثراً كبيراً في نوع النمط القيادي المتبع.

إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه متاعب وصعاب كما أن موقع المنظمة الجغرافي يلعب دوراً مهماً. كما أن نوع الجماعة وعاداتها وتقاليدها وسلوكها تلعب دوراً في اختيار أسلوب القيادة.

**الموقف:** يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة على نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

**الضغوط الزمنية:** تلعب الضغوط والحادة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع إلى مشاركة الجماعة.<sup>1</sup>

### تاسعاً: الخصائص العامة للقيادة الناجحة

يتميز القائد بخبراته العلمية والعملية، وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقاً من الإطار العلمي للمعرفة الإدارية، والقدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وهو في مركزه يجمع جهود الأفراد وينسقها بشكل فعال لإيصال مؤسسته إلى أهدافه المرسومة.<sup>2</sup>

هذا هو القائد الإداري الذي يمكن إعداده عن طريق التعليم والتدريب وتطوير مهاراته وإكسابه خصائص ضرورية لوظيفتهن ليتمكن من القيام بوظائفه خير قيام تتمثل في:

1. القدرة على استثمار الوقت بأقصى درجة ممكنة، لأن الوقت من أثنى مدخلات نظام المؤسسة ويؤثر على قدرة النظام على تحقيق أهدافه الأمر الذي يتطلب منه التخطيط الفعال في المستويات المختلفة وتقدير الزمن اللازم لتنفيذ الأنشطة التي تحقق الأهداف بحد أدنى من الهدر.

2. القدرة على صياغة الأهداف المحددة ليضعها نصب عينه ولا يغرق نفسه في الإجراءات والروتين وغلا دخل في أعمال جانبية لا تتصل بالأهداف إلا بقدر يسير.

<sup>1</sup> هاشم حمدي رصا: مرجع سابق، ص 159.

<sup>2</sup> كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص50.

## □ الفصل الثاني: القيادة في المؤسسة منظور سوسيولوجي

ولذلك لابد من التعاون مع المرؤوسين في صياغة هذه الأهداف ووضع الجدول الزمني المناسب لتحقيقها.

3. القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف في نظام مؤسسة خلال عمليات التقييم والمراجعة المستمرة في أثناء تنفيذ الأعمال والأنشطة، ولابد هنا من استخدام أدوات دقيقة وموضوعية للحصول على البيانات التقييمية التي ترشده إلى الخلل في التنفيذ، فهو يسعى دائما إلى دراسة الواقع من أجل تطوير المستقبل.

4. القدرة على وضع الأولويات في سياسته بادئا بالأهم ثم المهم، ولا يتعرض إلى جميع المشكلات والحاجات دافعة واحدة لأن الفعالية في الإنجاز تحتاج إلى موضوعات بعينها، إلى أن ينتهي منها، فينتقل إلى موضوعات التي تأتي في المرتبة التالية من الأهمية.

5. القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في ضوء معطيات واضحة له وللآخرين، ويحتاج ذلك إلى توفر معلومات الدقيقة الوافية عن المشكلة مسار البحث، وبالقدر الذي تتوفر فيه مثل هذه المعلومات تكون القرارات رشيدة وملائمة للموقف.

6. القدرة على التفاعل الايجابي البناء مع الآخرين من رؤساء ومرؤوسين بما يخدم أهداف المؤسسة فهو يختار طرائق واضحة للاتصال مع الآخرين تتفق وخصائصهم وإمكانياتهم، ويستخدم الألفاظ الدقيقة ذات المدلول الواضح في أذهانهم، وبالمستوى الملائم، طبقا لهذه الخصائص والإمكانات.

### خلاصة:

للقيادة أهمية في تسيير المنظمة تعمل على الإشراف والتوجيه، تعد عملية تأثير في نشاطات الأعضاء والأفراد والجماعات، حيث تعمل على توجيه هذه النشاطات لتحقيق أهداف المنظمة كما تعمل كذلك في مجال تنمية القدرة على الفهم والتعرف على مشاكل الأفراد، يمكن تطبيق القيادة في الواقع وذلك حسب المواقف والظروف المختلفة باستعمال النمط القيادي المناسب لتحقيق التكامل في الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للمنظمة وتوفير الفاعلية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

# الفصل الثالث:

## مدخل إلى الثقافة التنظيمية

---

تمهيد

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

رابعاً: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

خامساً: أبعاد الثقافة التنظيمية

سادساً: تغير ثقافة المنظمة

سابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية

ثامناً: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تاسعاً: علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية

خلاصة

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

### تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات الأساسية التي تلقي اهتماما واضحا ومتباينا في الآونة الأخيرة، حيث حظيت بسط كبير من الدراسات لذلك كان من الواجب أن أتطرق إليها بشيء من التفصيل، ذلك أنها تمثل نتاج للتفاعل الاجتماعي بين العاملين، وأحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المنظمات وتفوقها خاصة في الوقت الحالي الذي تميزت فيه البيئة الداخلية للمنظمات بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على العمال والمنظمة، وعلى الأداء وتحقيق الأهداف، فنجد المنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن العاملين فيها الالتزام والانضباط وأيضا يملكون روح الابتكار والإبداع مما يؤدي إلى تحقيق أداء كافي وتميز للمنظمة.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في مجال التنظيم وعمل سأحاول في هذا الفصل التعرف على: أهميتها، أنواعها، عناصرها ومكوناتها، وأيضا تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات، والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة تنظيمية.<sup>1</sup>

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل بين العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في القرارات، فهي القدرة على تكامل الأنشطة اليومية لدى العاملين وذلك لبلوغ الأهداف المحددة، ويزداد اهتمام المنظمات والمديرين بالثقافة التنظيمية لما لها تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الإجمالي للمنظمة، فهي التي توفر إطاراً لتوجيه السلوك التنظيمي.

ويرى "القيوتي" بأن الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم واللغة المشتركة، والرموز والطبقات المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين.

فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيمات الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرية فإن الثقافة التنظيمية بشكل واضح يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.<sup>2</sup>

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

<sup>1</sup> فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/ 2018، ص122.

<sup>2</sup> جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020، ص164.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبين Kreinter & Kinicki إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف

هي:

أ. تعطي الأفراد العاملين هوية منظرية.

ب. تسهل الالتزام الجماعي.

ج. تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د. تشكل السلوك.<sup>1</sup>

وأخيراً فإن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أنها عنصراً مهماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة جملة التغيرات والتطورات التي تحدث من حولها.

### ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

كما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها، مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة) بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.

وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة، تواجهها المجموعة.<sup>2</sup>

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:

**الانظام في السلوك والتقييد به:** حيث نجد أن أفراد المنظمة يستعملون مصطلحات ولغة وطقوس يشتركون فيها وتكون ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام وغيرها.

**المعايير:** حيث نجد هناك معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب إكماله.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2008، ص 313، 314.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 315.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

**القيم المتحكمة:** وفيه توجد قيم تتبناها المنظمة وعلى كل عضو في هذه المنظمة الالتزام بها مثل نسبة الغياب المسموح به، والانضباط والامتثال للتعليمات.

**الفلسفة:** فلكل منظمة سياسة خاصة في التعامل مع العاملين والعملاء.

**القواعد:** وهي مجموعة التعليمات التي تصدر عن المنظمة وبطبيعة الحال تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث الشدة والفرد مطالب بأن يعمل وفق هذه القواعد.

**المناخ التنظيمي:** المتمثل في الخصائص المميزة لبيئة المنظمة بحيث تؤثر على الأفراد في المنظمة، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، أنماط الاتصال، التعليمات والقواعد، بالإضافة إلى النمط القيادي.

### ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

1/ عنصر الشدة ويرمز إلى هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك أعضاء بهذه القيم والمعتقدات.

2/ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء. ويعتمد الإجماع على

تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للإفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى دعم

الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة،

فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في

اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية.

فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة

في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على

الفاعلية والأداء المنظمة. قد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك

التنظيمي والفعالية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.<sup>1</sup>

**الثقافة الضعيفة:** لا تلقى قبول من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة ونجد أن المنظمة تفتقر إلى التمسك

المشترك بالقيم والمعتقدات وعليه فإن أعضاء المنظمة يجدون صعوبة في العمل على تحقيق أهداف

المنظمة.

وينفق "العنزي" مع "العوفي" بأن الثقافة التنظيمية أنواع عديدة منها:

**الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات وسلطات العمل ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة

بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص316، 317.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

**الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

**الثقافة المساندة:** وتتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة.

**ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصورا في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما والذي يهتم بتفاصيل العمل.

**ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق النتائج بأقل التكاليف.

**ثقافة الدور:** وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي وثبات الأداء.<sup>1</sup>

### رابعا: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الإجمالية للطريقة التي تحدد تفكير ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة، والتي تؤثر كذلك على تفسير وملاحظة الأشياء في المنظمات وتتمثل هذه العناصر أو المكونات فيما يلي:<sup>2</sup>

**The paradigm:** منهجية المنظمة والتي تحدد ما هو اتجاه المنظمة المستقبلي أو ما الذي ترغب في تحقيقه؟ ما مهمتها وقيمتها؟

**Control system:** نظم التحكم وهي العمليات التي تحدد وتوضح وتبرز ما يحدث داخل المنظمة، وهي مجموعة القواعد التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد العمل داخل المنظمة.

**Organizational structure:** الهيكل التنظيمي مثل خطوط السلطة والمسئولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المسئوليات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة

**Symbols:** الدلالات أو الرموز المتداولة بين العاملين والتي تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال، وتصميم المبنى، والمكاتب، كما أنها تتخطى مجرد التصميم المادي والذي تظهر عليه المنظمة من خلال مكاباتها وإعلاناتها وحتى الزي الذي يظهر به العاملون إلى التصميمات غير الظاهرة للعملاء كأماكن انتظار العاملين، دورات المياه الخاصة بالعاملين، أماكن الصيانة والمخازن.

**Rituals and Routines:** خطوات العمل وروتينية فيما يعرف بمناسك الأداء والتي تظهر من خلال اجتماعات الإدارات بمرؤوسيتها وطرق إدارتها وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات، طرق عرض

<sup>1</sup> جعفر خانو الزبياري: مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008، ص 68.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

وتقييم التقارير وطول القنوات التي تمر فيها واتجاهاتها والتي من الممكن أن تكون أمورا روتينية أكثر من اللازم.

**Stories and Myths:** القصص والحكايات المتداولة بين العاملين والتي تكون متوارثة وموجودة ويتداولها العاملون عن الأشخاص ودورهم الإيجابي والسلبي والأحداث المؤثرة على مسيرة المنظمة، والتي يتم من خلالها استعراض وتأصيل القيم الموجودة بين العاملين.

**Power Structures:** مراكز السلطة التنظيمية والتي تحدد من يتخذ القرار، العلاقات التنظيمية، الرؤساء والمرؤوسين والمسافة الموجودة بينهم، مصادر السلطة، ومسافات السلطة بين المستويات التنظيمية، حدود التفويض وصلاحيات تحمل المسؤوليات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين.

**Communication:** الاتصالات من حيث القدرة على خلق طريقة مقبولة للتداول وتبادل الآراء والمعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين.

**Rewards:** المكافأة والتحفيز وتتمثل في نظام الثواب المادي والمعنوي مقابل السلوك الإيجابي المرغوب.

**Company Language and < Code >:** لغة المنظمة وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط<sup>1</sup> وينظر " السكارنه" بأن عناصر الثقافة التنظيمية تمثل:

القيم السائدة: المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء).

المعايير أو الأعراف: النماذج العاملة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء (النظرة أو الابتسامة مثلا).

القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.

الفلسفة: هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.

المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية وتصميمات مكان الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> جعفر خانو الزبياري: مرجع سابق ص 165.

وقد ذكر المغربي أنه يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:<sup>1</sup>  
مرونة التنظيم: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.  
طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.  
التركيز على الإنجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.  
أهمية التنمية الإدارية والتجريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل دوران للعاملين في المشروع.  
أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة: فأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

أنماط الثواب والعقاب: أن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولتقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام.  
إلا أنه في بعض الأحيان قد يكفأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

ويحدد الدوسري (2009) أبعاد الثقافة التنظيمية في إحدى عشر كون هي: القيم المشتركة، التوقعات، الأعراف، الافتراضات الأساسية، الممارسات، فريق العمل، المعتقدات، اللغة والملبس، الطقوس، والشعائر، الأساطير والقصص، الشخصيات البطولية.

نقل القريوتي عن جوردين وكامنزن بأن سمات وأبعاد الثقافة التنظيمية ومدى الالتزام بها تتفاوت بين المنظمات، ورغم هذا التفاوت فأهم هذه الأبعاد هي:

- درجة المبادرة الفردية وما الموظفين من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف وهذا يعني مدى معين من اللامركزية.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين أي أن كل موظف يعرف ماله وما عليه.

<sup>1</sup> بن كيجول محمد: أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية بلدية عين الملح بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2020، ص 72.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم وهذا يعتمد على مدى نجاح طرق الاتصال الأفقي أو الرأسي أي بين العاملين وزملائهم وبين العاملين ورؤسائهم.
  - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين وهذا يعتمد على طبيعة المنظمة وسياساتها فلماذا كانت تتبع المدارس الحديثة التي تهتم بالأفراد وتعتبرهم المورد الأهم أم لا.
  - شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين وهذه تتأثر بنوع الثقافة التنظيمية الموجودة كما رأينا سابقا.
  - مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على أي ولاء آخر لأي تنظيمات فرعية أخرى وهي من العناصر التي لا بد من التركيز عليها عند نشر أي ثقافة.
  - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافأة هل تعتمد على الأداء والإنتاج الأفضل أم أنها دورية تأتي بالتقادم سواء عمل الموظف أم لم يفعل.
  - مدى سماح باختلاف وجهات النظر المخالفة في المنظمة وسماعها.
  - طبيعة نظام الاتصالات وهل هي شبكية وسهلة التواصل وتسمح بتبادل المعلومات بسهولة أم أنها تتبع الطرق الرسمية فقط والتي تعتمد على التسلسل الإداري المعتاد.<sup>1</sup>
- ونجد كذلك أنه من منظور تصوري في إطار وصف الثقافة التنظيمية بجبل جليدي تم تصنيف الثقافة التنظيمية إلى نوعين من الأبعاد وهي الأبعاد المرئية للثقافة التنظيمية والأبعاد غير المرئية للثقافة المنظمة.

### سادسا: تغير الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبيا، وتتطور خلال العديد من السنوات، وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، وبالإضافة إلى ذلك، فهناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة، وتشمل هذه القوى التقارير المنشورة حول رسالة وفلسفة المنظمة، والتصميم، والبنية ومواقع العمل، والأسلوب القيادي السائد، ومعايير الاختيار، وأساليب الترقية، والطقوس والقصص الشائعة داخل المنظمة فيما يتعلق بالأفراد الأساسيين والأحداث وتاريخ المنظمة، ومعايير تقييم الأداء والتركييب الرسمي للمنظمة.<sup>2</sup>

إلا أنه أصبح التفكير بتغيير ثقافة المنظمة مطلباً حتمياً لبقاء المنظمة واستمرارية أعمالها بنجاح، فالتغير سمة تجمع بين الأصالة، والحدثة والمعاصرة، تكون عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية أساسية حسب الظروف المحيطة في المنظمة ويركز الكثير من الباحثين بأن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالاستقرار والثبات فإن التغيير لا يكتمل بمجرد الرغبة أو التفكير في التغيير لأنها عملية معقدة تتطلب الجهد والوقت، ولا يتم تغيير الثقافة التنظيمية إلا من حادة ورغبة كبيرة وفعالية صادقة فيقوم القادة والمسؤولون بدورهم للإنجاح عملية التغيير.

<sup>1</sup> بن كيجول محمد: مرجع سابق، ص ص75-76.

<sup>2</sup> ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، عمان، 2003، ص341.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

ومن العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

- تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن نكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو / التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دوري حياتها.
- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية: كل ما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عدة ثقافات فرعية.

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح. والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة التي نوقشت في الجزء المتعلق بتوضيح ماهية ثقافة المنظمة، ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.<sup>1</sup>

نجد أن الثقافة التنظيمية تتغير حسب ظروف وعوامل محددة بحيث تكون عملية التغيير سهلة وسريعة في المنظمات صغيرة الحجم عكس المنظمات كبيرة الحجم، وأيضاً تأثير عمر المنظمة على التغيير، ومدى تقبل أعضاء المنظمة لهذا التغيير.

ويُقاس نجاح التغيير الثقافي بمحددات ومتطلبات نذكرها فيما يلي:

- أ - محددات نجاح التغيير الثقافي:
  - الوعي بالثقافة الحالية للمنظمة.
  - الوعي بالثقافة المرغوبة مستقبلاً للمنظمة.
  - إدارة القبول السياسي للقوة والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير.<sup>2</sup>

ب متطلبات نجاح التغيير الثقافي:

- فهم الثقافة القديمة أولاً بسبب أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدأون (معرفة نقطة الانطلاق).

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط1، عمان، 2003، ص271.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 129.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

- تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإدارة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فاعلية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.
- لا يفضل استخدام الهجوم الثقافي إنما التفكير بإيجاد طرق لمساعدة العاملين والفرق للقيام بوظائفهم بفاعلية أعلى.
- التعامل مع تصور الثقافة الجديدة كمبدأ يقود للتغيير، وليس كمعجزة للعاملين.
- الاعتراف أن التغيير الواسع بثقافة المنظمة يأخذ ( 5 - 10 ) أعوام.
- التعايش مع الثقافة الجديدة لأن تصرفات بكلام واضح بدلا من الكلمات الغامضة<sup>1</sup>.  
ويتبع العاملون طرق الاستجابة الآتية:  
**قبول النشاط:** يتبنى العاملون، ويتفوقوا ويشاركوا في جهود التغيير.
- انتقاء إعادة الاختراع:** ينتقي العاملون العناصر المخفية من الثقافة القديمة مع الثقافة الجديدة بخاصة تلك العناصر الموثوق فيها.
- إعادة الاختراع:** يتلاءم العاملون ظاهريا مع عناصر الثقافة القديمة والثقافة الجديدة
- القبول العام:** لا يستطيع العاملون أن يتبنوا الثقافة الجديدة بسبب القيم والمعتقدات التي يمتلكونها، لكنهم يبدون قبولا عاما للثقافة الجديدة.
- تواجه تجربة العاملين إشكال حول الثقافة الجديدة وتكرار فعل غير متجانسة. Dissonance
- رفض عام:** لا يوافق العاملون على الثقافة الجديدة، رغم أن بعض عناصرها قد تحدث بسبب جوانب الضعف بالثقافة القديمة.
- إعادة التفسير:** يعيد العاملون تفسير الثقافة الجديدة بطريقة تكون من نتائجها تطوير قيم وسلوك متناسق مع كلا الثقافتين الجديدة والقديمة.
- إعادة التفسير الانتقائي:** يرفض العاملون بعض عناصر الثقافة الجديدة بينما يتم إعادة تفسير العناصر الأخرى من الثقافة الجديدة.
- رفض نشط:** يرفض العاملون معرفيا وماديا عقلانية الثقافة الجديدة ووسائلها<sup>2</sup>.
- ولتغيير ثقافة المنظمة لابد من تجهيز الأرضية لثقافة جديدة بداية بتحسيس العمال بضرورة تغيير هذه الثقافة لأن أداء الشركة لم يكن جيدا مثلا يتقبلوا نسبيا التغيير، بداية بتغيير بعض المناصب (دوران العمل) وتحديد القيم الجديدة والأفعال أو الثقافة الجديدة وتوضيحها ووضع السلوكيات التي يجب تحفيزها وتحسين أداء المنظمة، ويجب الإشارة هنا إلى أن التحضير النفسي للعامل يعتبر أهم مرحلة لأنها تشمل

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص 130.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص 125.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

المراحل التي بعدها خاصة عندما يكون التغيير وفق خطة إدارية مسبقة وهذا ما يسمى التغيير الثقافي المخطط له<sup>1</sup>

### سابعا: نظريات الثقافة التنظيمية.

من خلال الرجوع الى الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية نجد أن هذه الدراسات قد ساهمت في بلورة مجموعة من النظريات التي ساهمت في تحليل وتفسير الثقافة التنظيمية، ومعرفة العلاقة القائمة بين الثقافة والأفراد والعاملين في المنظمات ومن هذه النظريات نذكر ما يلي :

#### 1. نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية عدم وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة يوجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

#### 2. نظرية التفاعل التنظيمي:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدورا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

ويتضح من خلال هذه النظرية أن المنظمة تنشأ نتيجة التفاعل للوظائف الإدارية مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات.... الخ) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، بمعنى أن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة<sup>2</sup>.

#### 3. نظرية المؤسس أو الرمز:

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها ( قيمته وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد ) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة ( كالقوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي ) من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

<sup>1</sup> حنيني فاطمة: دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أدرار، 2013-2014، ص 87.

<sup>2</sup> حواس رشيد: مرجع سابق، ص 99.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

وما يمكن قوله هو أن هذه النظرية تنطلق من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة والتي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه.

### 4. نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف حول العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا الكلام شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتوثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد، وبناء على ما تقدم نصل إلى القول بأن الفهم الواضح لهذه النظريات يمكن أن يوضح تطور الثقافات التنظيمية بتطور المجتمعات والمنظمات التي تعمل بها معا، وعليه يمكن تحليل مكونات ثقافة المنظمة مع تعزيز النواحي الايجابية فيها وتذليل سلبياتها، بمعنى أنه يمكن للقائمين على المنظمات دعم ومساندة مكونات الثقافة التنظيمية السائدة التي تخدم هذه المنظمات وإبرازها كقيم تنظيمية مطلوبة، وفي نفس الوقت محاربة المكونات المنافية للثقافة السائدة ومحاولة القضاء عليها لكي لا تنتشى في الثقافة السائدة، وهذا هو الجزء الأهم في محاولة تطوير الثقافة السائدة لفهم ومعرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المنظمات والمؤسسات المختلفة<sup>1</sup>.

### ثامنا: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

### 1. ثقافة المنظمة والفعالية:

كشفت الدراسات التي تم إجراءها حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة حيث أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى خرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب الذي تحدده الرموز والحكايات، وإن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة إنتاجية أعلى والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتنفيذ.

حواس رشيد: مرجع سابق، ص 100-101<sup>1</sup>

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها. فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.<sup>1</sup>

2. الثقافة والهيكل التنظيمي:

الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، اتصالات وغيرها..)

وإن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق فاعلية أكبر بحيث: أن الثقافة التنظيمية تؤثر في توجيه المنظمة والعاملين، بحيث تشكل قوة دفع نحو تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

3. الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة. فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.<sup>3</sup>

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين وإجراءات العمل، كما أن بعض أثرها تكون واضحة والبعض الآخر خفي مثل الضغوط التي تلقيها على العمال ليتوافقوا معها، فالثقافة التي تركز على أهمية جودة المنتجات مشاكلهم تحل بأدب وكفاءة عكس الثقافة التي تهتم بحجم الإنتاج فيجدون صعوبة في حل مشكلاتهم.

فالثقافة التنظيمية تؤثر على كل شيء بدءاً من ملابس العمال إلى الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات المتأخرة عن الوقت المحدد.

أما تأثير الثقافة على إجراءات العمل أو أداء العمال فإننا سنجد أن عدد كبير من البحوث ركزت على ذلك ولا يكون هذا التأثير إلا عندما تكون الثقافة قوية عندها يقوم الأفراد بأعمال تتوافق مع ثقافة المنظمة من خلال الاختيار الجيد للعمال الذين لهم نفس القيم، ووضوح ثقافة المؤسسة.

فهذا النوع من التوافق يؤثر إيجابياً على التزام العمال بأهداف المنظمة ورضاهم الوظيفي وانخفاض دوران العمل بالمنظمة في المقابل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم: مرجع سابق ص 274.

<sup>2</sup> هدى جواد محمد بدر: واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فعالية بلديات محافظات الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير،

<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 45.

<sup>3</sup> حسين حريم: مرجع سابق ص 275.

<sup>4</sup> حنيني فاطمة: مرجع سابق ص 88.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

### تاسعا: علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الأداة الفاعلة التي تساعد القادة على تسيير منظماتهم، يسعى هؤلاء القادة لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم والثقافة التنظيمية للمنظمة عبارة عن نتاج عدة عناصر من بينهما القيادة ويتضح ذلك من خلال:

أ. أن النمط الثقافي للمنظمة يتم استحداثه بواسطة القيادة والتي تتجسد في قائد المنظمة والإدارات العليا الأخرى ويظهر دور القائد في تحديد النمط الثقافي، حيث يفرض كلمته، بصمته، وأسلوبه الخاص في المنظمة.

ب. تؤثر القيادة في الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها القائد في تفويض السلطة، كذلك الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المنظمة، والقيم الأساسي لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية والأعراف السائدة في المنظمات.<sup>1</sup>

ج. كما تتعدد العلاقة بين القيادة ونوع الثقافة فيما يلي:<sup>2</sup>

- **الافتراضات الخاصة بثقافة المهمة:** حيث يتمتع القائد الإداري الجيد بروح التعاون مع الآخرين والانضباط مع تجنب استخدام سلطاته في خدمة أغراضه ومصالحه الشخصية، فهو يطلب من مساعديه انجاز المهام الرسمية التي يكلفهم بها وفي الوقت نفسه يلتزم بالسلطات الرسمية الموكلة إليه.
- **الافتراضات الخاصة بثقافة الفرد:** هنا يهتم القائد بقيم واحتياجات العاملين معه، ويستجيب لها، يستخدم موقعه وسلطته في توفير فرص لإرضاء العاملين من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم في اتخاذ القرارات.
- **الافتراضات الخاصة بثقافة الوظيفة:** يؤمن القائد بالمساواة ويكون قويا فيؤثر من خلال سلطته على الأفراد لأداء أعمالهم وتوفير الموارد اللازمة لإنهاء المهام، مع منح العاملين التعليمات مع التشجيع والمشاركة.

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

وتسهم الثقافة في تحديد أنماط القيادة في المؤسسات، فبعض الثقافات تشجع القيادة الأوتوقراطية، بينما ينمي بعضها الآخر مبدأ السيطرة الأبوية، ويسود في بعضها الآخر المشاركة الجماعية، ويؤدي تنوع القيم الثقافية في المجتمعات إلى اختلاف كبير في استجابة الإطارات الإدارية لأنماط قيادتها، فبعض

<sup>1</sup> حواس رشيد: مرجع سابق ص 111، بتصرف.

<sup>2</sup> حنان عقابة: مرجع سابق 123، بتصرف.

## الفصل الثالث: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

المنظمات يكون أداء العاملين فيها أكثر فعالية في ظل القيادة السلطوية، بينما تحقق القيادات الديمقراطية في منظمات أخرى نجاحاً أكبر.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المنظمات، كما أنها تعتبر العامل المشترك بين القيادة والعاملين، هذا العامل يسمح بالمواءمة بين أهداف القيادة وكذلك أهداف العمال أو العاملين، كما أنها تعمل على تقليص الفجوة بين القادة والعاملين، لذلك كان من الضروري الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وأخذها بعين الاعتبار من قبل القادة كونها تمثل سر نجاح كامل القرارات المستقبلية للقيادة.

---

<sup>1</sup> خبابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017، ص 48.

### خلاصة:

نستخلص مما سبق أن الثقافة التنظيمية نالت اهتمام الكثير من الباحثين وهذا راجع لأهميتها في بناء المنظمة، كما تعتبر أحد أهم الوسائل التي تساعد على تشكيل اتجاهات العاملين ومواقفهم هذا ما جعلها إطار مرجعي فوظائفها ودورها الفعال في المنظمة هو الذي منحها هذه الأهمية في مجال السلوك التنظيمي على اعتبار أنها من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها.

## الفصل الرابع:

### الإجراءات الميدانية للدراسة

---

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال البشري

3. المجال الزمني

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. الاستمارة

خامساً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية)

### تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة المفاهيم المتعلقة بالقيادة والثقافة التنظيمية، وأهميتهما وأهم النقاط الأساسية المتعلقة بهما، سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيق على المكتبة المطالعة العمومية لولاية مسيلة من خلال التعريف بهذه المكتبة وإبراز أهميتها وتركيبتها البشرية، والتعرف على المنهج والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة ومحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة واختيار فروضها، وأيضا محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث والمتعلق بدور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية في المكتبة.

أولاً: مجالات الدراسة

### 1. المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بودراي بلقاسم - مسيلة -

نبذة عن المكتبة:

#### عنوان المقر: حي وعوac المداني بالمسيلة

أنشأت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09 - 346 المؤرخ في 03 ذي القعدة عام 1430 الموافق ل 22 أكتوبر 2009، والمتضمن إنشاء مكنتبات المطالعة.

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهو تحت وصاية وزارة الثقافة، تهدف هذه المؤسسة إلى جمع المعلومات بأنواعها وأشكالها المتعددة والمختلفة المطبوعة منها والغير مطبوعة، بحيث يتم ترتيبها وتنظيمها عن طريق ما يسمى بعملية الفهرسة والتصنيف، ويتم بذلك استرجاع هذه المعلومات بوقت قصير وبطريقة سهلة لتقديمها للقراء والمنخرطين في المكتبة والباحثين من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها المكتبة.

لها هدف يتمثل في جمع وحفظ وتنظيم تراث الإنسان الثقافي والحضاري وجعله في متناول المجتمع، وأيضاً تهدف إلى النهوض والارتقاء بمستوى أفراد المجتمع فكرياً وثقافياً وتربوياً من خلال المعلومات التي توفرها والخدمات التي تقدمها لجميع فئات المجتمع وتكون معظم هذه الخدمات مجانية بدون مقابل فهي للشعب وللجميع. تقوم مكتبة بودراي بلقاسم بالعديد من الأنشطة الهادفة والفعاليات المتنوعة وتنظيم ورشات تعليمية، ومحاضرات.

تتكون هذه المكتبة من عدة أقسام، ولها ملحقات تبلغ عددها 17 ملحقة في ولاية المسيلة.

### 2. المجال البشري:

من الضروري تحديد المجال البشري، والذي يتمثل في كل المفردات داخل المنظمة (المكتبة) والتي تشترك في مجموعة الخصائص والصفات، وعليه فإن العدد الإجمالي للموظفين داخل المكتبة بلغ 40 موظف.

### 3. المجال الزمني:

**1.3 مرحلة الإعداد النظري:** والتي كانت بدايتها من شهر ديسمبر 2022 حيث تم فيها التركيز على جمع المادة العلمية وأيضاً الاطلاع عليها وإعداد فصول الدراسة وترتيب عناصرها وصياغتها النهائية ثم عرضها على الأستاذ المشرف ومعالجة الملاحظات التي قدمها من أجل التعديل.

**2.3 مرحلة إعداد الدراسة الميدانية:** خصصت في هذه المرحلة لدراسة الاستطلاعية وبعض الزيارات للمكتبة من أجل الحصول على معلومات تخص المكتبة وأهم نشاطاتها والتعرف الهيكل التنظيمي والمصالح التي تتكون منها المكتبة.

## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

أما الفترة الأخيرة فقد خصصت لتوزيع الاستمارات على جميع الموظفين وذلك في تاريخ 2023/05/07 إلى 2023/05/09.

وبعدها تم جمع الاستمارات وإجراء مقابلة حرة مع الموظفين وبعدها تم تفرغ البيانات وجدولتها، ثم تحليلها إحصائياً والتعليق عليها.

### ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة

1. **مجتمع الدراسة:** ويطلق عليه أيضاً مجتمع الدراسة الأصلي وهو كامل الأفراد موضوع الدراسة. يتألف مجتمع الدراسة من جميع أفراد المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بودراي بلفاسم سواء منخرطين في المكتبة أو موظفين.

2. **عينة الدراسة:** إن العينة لها أهمية كبيرة في إجراء البحوث والدراسات، حيث يعتبر اختيار الباحث للعينة من المراحل الهامة للبحث، فوجد الباحث يفكر في عينة بحثه منذ الخطوات الأولى التي ينطلق منها في بحثه أي منذ بداية تحديده لمشكلة البحث وأهدافه.

والمعروف أن مجتمع البحث يتكون من جميع المفردات أو الأشخاص أو الأشياء التي يدرسها الباحث، إلا أنه هناك بعض الأسباب التي تدفع الباحث إلى اختيار عينة من مجتمع البحث بدلاً من دراسة مجتمع البحث كله، ومن هذه الأسباب نجد أن دراسة مجتمع البحث كله تتطلب وقتاً طويلاً، وأيضاً جهداً شاقاً وتكاليف مادية لا يتحملها الباحث، فتكون العينة المختارة كافية وتحقق أهداف الدراسة. فالعينة إذن هي جزء من مجتمع البحث الأصلي.

تكونت عينة هذه الدراسة من 40 موظف بالإضافة إلى مقابلة مع المدير تم توزيع الاستبيان على جميع العينة.

### ثالثاً: منهج الدراسة

المنهج هو طريقة البحث التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها.

المنهج Method: هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول أو إلى بعض النتائج.<sup>1</sup>

والمنهج يخدم المعرفة العلمية فلا معرفة علمية بدون منهج لأن المنهج هو الذي يجمعها ويحللها ويصحبها أو يسوغها في إطار نظري معروف.<sup>2</sup>

وفي دراستي اعتمدت على المنهج الوصفي فهو المناسب لهذه الدراسة ويعرف المنهج الوصفي على أنه:

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد العيسوي، عبد الرحمن محمد العيسوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار راتب الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 13.

<sup>2</sup> إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص 11.

## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة، أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة لا يمكننا الوقوف على دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية إلا من خلال وصف الواقع.

فالدراسة الوصفية هي التي تعتمد على جمع وتلخيص الحقائق والمعلومات الحاضرة المرتبطة بجماعة من الناس أو عدد من الأشياء والظروف أو أي نوع من الظواهر التي يرغب الباحث في دراستها. ولكي يكون الباحث أقرب إلى الدقة، يجب أن يتخطى مستوى الوصف ويصل لمستوى التحليل أي تحليل الظواهر الموصوفة والكشف عن العلاقة التي تربطهما.

فالهدف من الدراسة ليس فقط وصف القيادة إنما البحث إذا كانت هناك علاقة بين القيادة وأيضا دورها في تنمية الثقافة التنظيمية.

والى جانب المنهج الوصفي اعتمدت على بعض الأساليب الإحصائية في تفرغ البيانات.

### رابعا: أدوات جمع البيانات

تتعدد أدوات ووسائل جمع البيانات في البحث الاجتماعي، هذا التعدد يسمح باستخدام أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول الدراسة، ومن الضروري أن يستعين الباحث بأدوات تمكنه من جمع البيانات والمعطيات من الواقع ولذلك فإنني اعتمدت في هذه الدراسة على الاستمارة بهدف دراسة الظاهرة والكشف عن جميع جوانبها.

**المقابلة:** وهي من أبرز أدوات البحث السوسولوجي.

المقابلة كأداة للبحث هي حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالملاحظة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة، فهي وسيلة أو أسلوب ميداني لجمع البيانات.<sup>2</sup>

هناك طرق كثيرة لإجراء المقابلة فنجد مثلا المقابلة الشخصية والتي تعد من الطرق الأكثر شيوعا، ومقابلة تتم بواسطة الهاتف، والمقابلة بواسطة الحاسوب وأيضا مقابلة بواسطة التلفاز عن طريق الأقمار الصناعية وأجهزة الإرسال والاستقبال.

يتوقف نجاح المقابلة على إمكانات الباحث والمبحوث، ومدى توفر الوسيلة المستخدمة لدى الطرفين، ومدى توفر الوقت لدى الباحث وإمكاناته المادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن سيد سليمان: مناهج البحث، دار عالم الكتب، مصر، 2014، ص131.

<sup>2</sup> طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2011، ص 136.

<sup>3</sup> رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، 2000، ص325.

## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

ساعدت المقابلة في هذه الدراسة في الحصول على المعلومات التي تخص المنظمة. استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها للعاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة. **الاستمارة:** وهي مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.<sup>1</sup>

تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع وإدراك أهميته وأهمية المعلومات المطلوبة والعلاقة التي تربطها بالموضوع، انقسمت هذه الدراسة إلى قسمين قسم خاص بالبيانات الشخصية كالعمر والخبرة وأيضا المؤهلات العلمية، وقسم ثاني متعلق بالمحاور التي تخص الدراسة وهي اربعة محاور: المحور الثاني: خاص بالقيادة وضم 7 عبارات.

المحور الثالث: خاص بالاتصال وضم 4 عبارات.

المحور الرابع: خاص المناخ التنظيمي وضم 9 عبارات.

المحور الخامس: خاص بالإبداع والابتكار وضم 7 عبارات.

اعتمدت في معالجاتي للموضوع على المسح الشامل لعينة الدراسة دون استثناء وقمت بتوزيع الاستمارات على كل أفراد العينة وذلك على كل الموظفين داخل المكتبة.

### خامساً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية)

لمعرفة دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية، استخدمت الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف ب الرزم الإحصائية للعلوم لتحليل نتائج الدراسة. (Spss25)

وقد تم استخدام الاستبيان المغلق وكانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 3 درجات أي الاعتماد، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: فئات مقياس الإجابة على الفقرات

الدرجات	درجات السلم
موافق	3
غير موافق	2
محايد	1

### 1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان.

بعد الحصول على البيانات وجمعها تأتي عملية التحليل والتي تتطلب بعض الأساليب الإحصائية، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة،

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه. إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001، ص90

## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

حيث يتم الحصول على النتائج مباشرة بعد تفرغ البيانات في البرنامج، وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في هذا البرنامج كالآتي:

1- أساليب الإحصاء الوصفي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.

التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة وأيضاً الحصول على مختلف الأشكال البيانية من دوائر نسبية، أعمدة... الخ، التي تساعدنا على معرفة خصائص العينة المدروسة. النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.

المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.

معامل الارتباط: وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغير التابع والمستقل، وقوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، وعندما تكون القيمة سالبة يكون الارتباط عكسي.

معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach ' s): ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد.

### 3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

سيتم تقنين فقرات الاستبيان والتأكد من صدقها إما عن طريق الصدق الظاهري أو الداخلي وكذلك سيتم التأكد من ثبات فقرات الاستبيان.

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق فقراتها من خلال ثبات أداة الدراسة حيث تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث نستعمل هذا المعامل لقياس مد ثبات أداة الدراسة، وتعتبر قيمتها مقبولة إذا كانت 60% فأكثر وكانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم 2: نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
نمط القيادة	07	0.632
القيادة التنظيمية	20	0.868
إجمالي فقرات الاستبيان	27	0.848

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن كل نسب ثبات متغيرات الدراسة تقريبا كلها مقبولة حيث كانت أكبر من النسبة المرجعية (60%)، بالنسبة لأسئلة نمط القيادة فبلغت نسبته (63.2%) وهي نسبة مقبولة

## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

---

لأنها أكبر من (60%)، أما القيادة التنظيمية فبلغت نسبتها (86.8%) وهي نسبة مقبولة أيضا لأنها أكبر من (60%)، وقد بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بشكل عام (84.8%) وهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة مقبولة لأغراض التحليل وهذا ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

بعد أن عرضت في هذا الفصل الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر من أهم الخطوات الأساسية لأي بحث علمي، بدأ من الدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج الذي يتوافق مع الدراسة " المنهج الوصفي " وأيضاً اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، وفي الفصل القادم سأطرق لعرض ومناقشة وتحليل النتائج التي تحصلت عليها.

# الفصل الخامس:

## عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

---

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج أبعاد الدراسة.

1. تحليل بيانات لبعد المحور الأول القيادة.

2. تحليل بيانات لبعد المحور الثاني الاتصال.

3. تحليل بيانات لبعد المحور الثالث المناخ التنظيمي.

4. تحليل بيانات لبعد المحور الرابع الابداع والاتصال.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

4. اختبار الفرضية الرئيسية.

رابعاً: نتائج الدراسة.

خامساً: توصيات واقتراحات.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

تمهيد:

بعد عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، سنقوم في هذا الفصل الأخير بعرض النتائج التي تحصلت عليها في الدراسة، والتي رتبها المعالجة الإحصائية للبيانات بعد تطبيق أدوات جمع البيانات لهذه الدراسة على عينة موظفين المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بودراي بلقاسم - المسيلة، ومن ثم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها، والتطرق إلى عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها والتي تخص الدراسة.

### أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج

سيتم في هذا المبحث تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خل التفريغ وتحليل الاستبيان في برنامج SPSS الإحصائي، لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

#### 1. تحليل خصائص عينة الدراسة

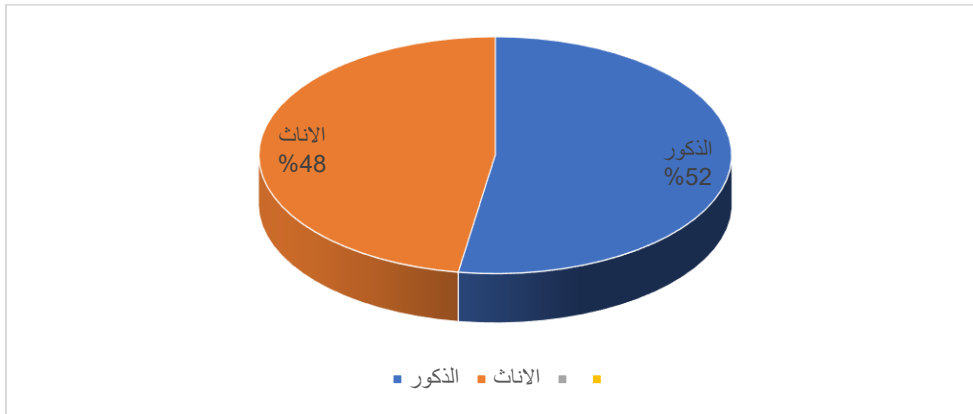
من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الاعتماد على إجابات موظفي مكتبة المسيلة فيما يخص الجزء الأول (بيانات وصفية) للعينة المدروسة من الاستبيان، وهو ما سنوضحه فيما يلي:  
توزيع أفراد العينة حسب جنسهم: يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس		
النسبة	التكرار	
52.5	21	ذكر
47.5	19	أنثى
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

الشكل رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيع أن أغلب أفراد العينة من الذكور إذ يمثلون ما نسبته 52% من أفراد العينة، أما الباقي فهم إناث وقدرت نسبتهن ب 48% من أفراد العينة، وهذا يرجع للتقارب بين فئتي الذكور والإناث للمنظمة.

ومن جهة أخرى راجع لطبيعة العمل الذي لا يستدعي تحديد الجنس، وذلك دليل على أن العمل في المكتبة لا يحتاج إلى جهد عضلي.

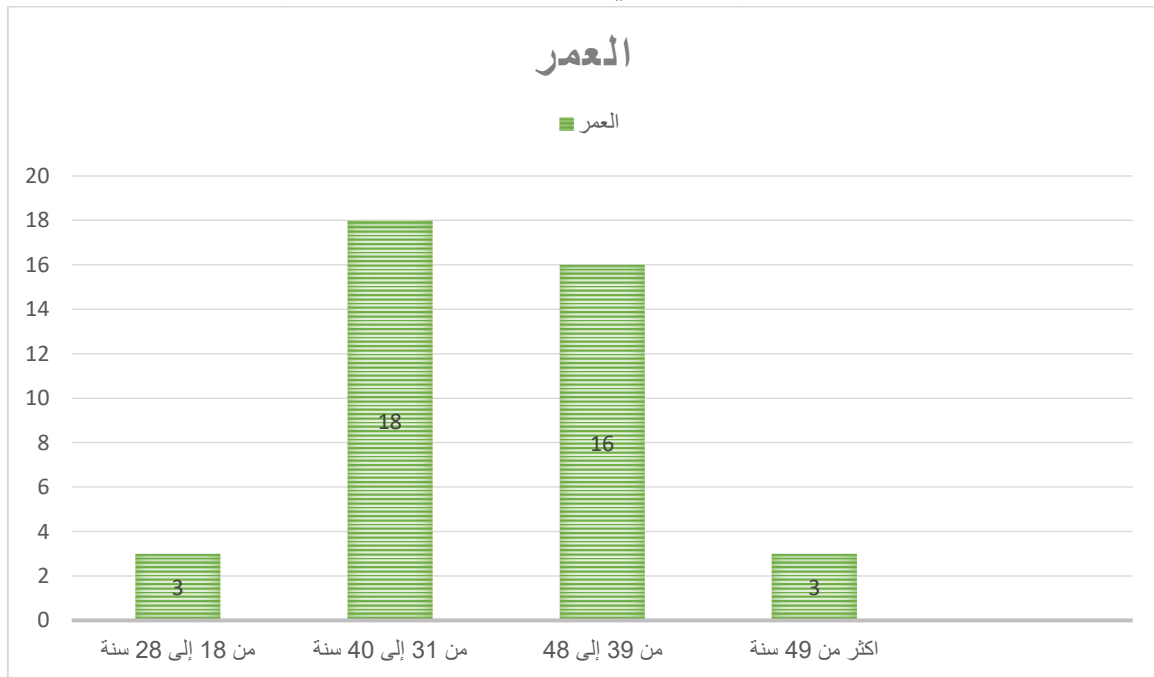
توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن: يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم

العمر		
النسبة	التكرار	
7.5	3	من 18 إلى 28 سنة
45.0	18	من 31 إلى 40 سنة
40.0	16	من 39 إلى 48
7.5	3	أكثر من 49 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

الشكل رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم.



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم وكما هو موضح فإن ما نسبته 18% و 16% عمرهم أقل يتراوح ما بين 31 سنة إلى 48 سنة من 30 سنة، أما نسبة 3% فكانت ما بين 18 إلى 28 سنة وأكثر من 50 سنة.

ما يفسر توقف عملية التوظيف في الفترة الأخيرة والاهتمام بالموارد البشري الحالي كذلك الاهتمام والمحافطة عليه.

### توزيع عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية:

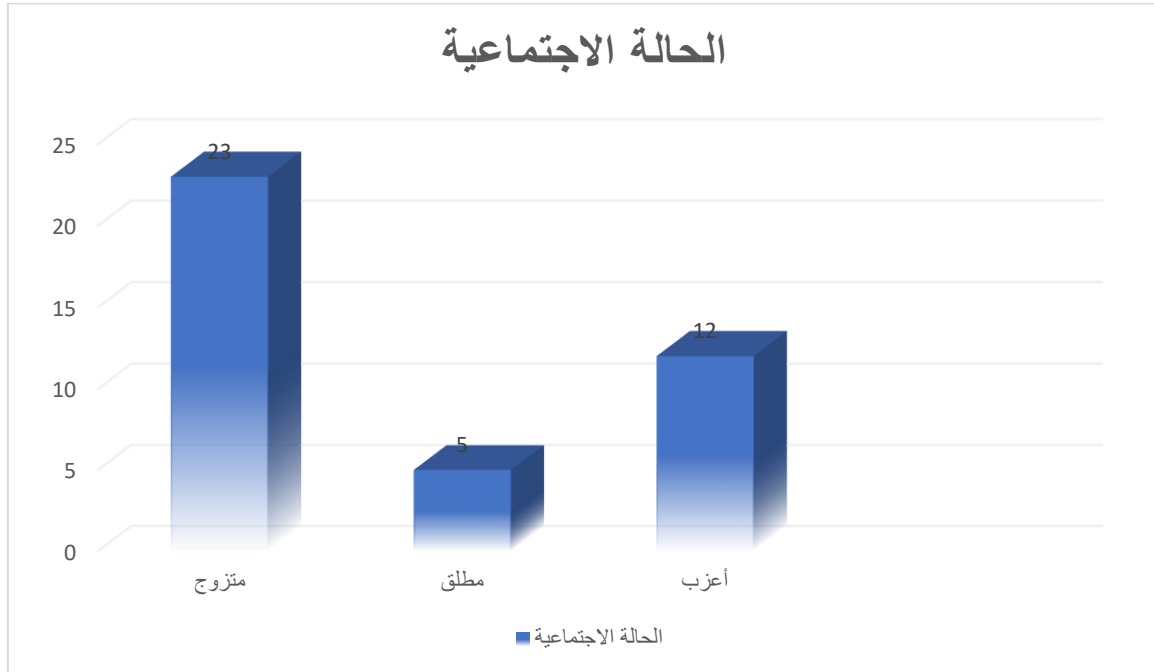
يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقا لحالتهم الاجتماعية.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية		
النسبة	التكرار	
30.0	12	أعزب
57.5	23	متزوج
12.5	5	مطلق
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية لأفراد العينة وكما هو موضح فإن ما نسبته 57.5% من أفراد العينة متزوجون، وأن ما نسبته 30% فقد كانوا عزابا، كما أن نسبة 12% كانوا مطلّقين، وهذا ما يفسر من خلال أعمار المنظمة المرتفع من جهة ومن جهة أخرى توظيف مختلف شرائح المجتمع.

توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي:

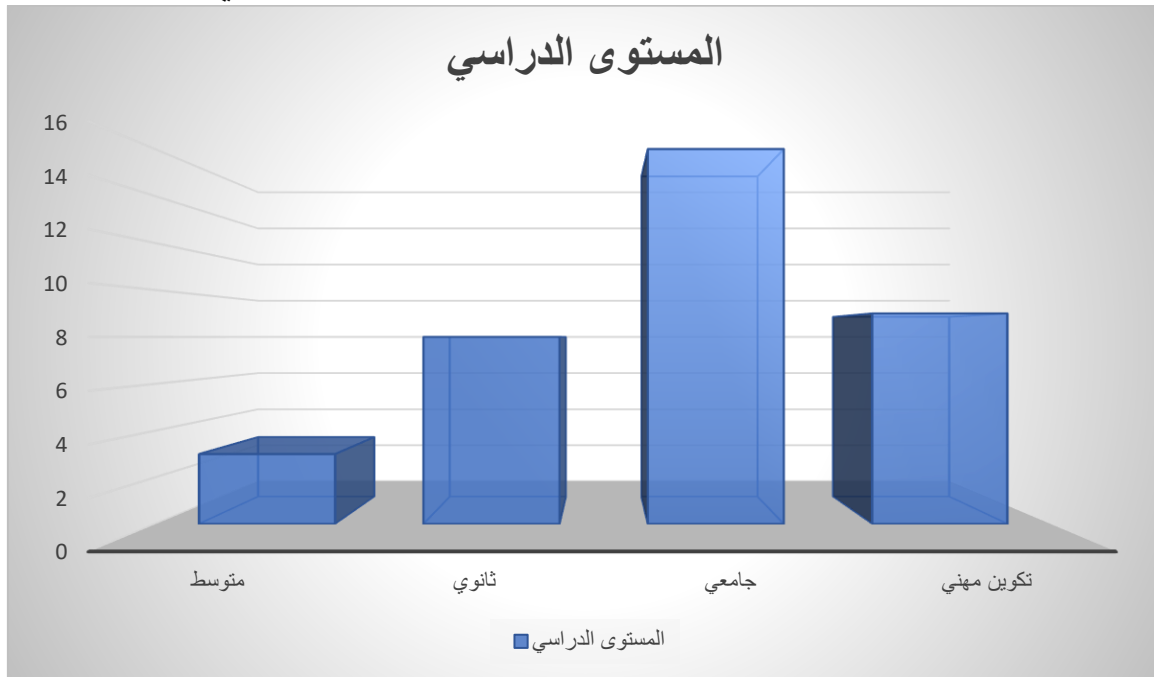
يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقا لمؤهلهم العلمي.

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي		
النسبة	التكرار	
10.0	4	ابتدائي
7.5	3	متوسط
20.0	8	ثانوي
40.0	16	جامعي
22.5	9	تكوين مهني
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي لأفراد العينة وكما هو موضح فإن ما نسبته 40 % من أفراد العينة مستواهم الدراسي جامعي، وأن ما نسبته 22 % فقد كان مستواهم الدراسي تكوين مهني، وما نسبته 20 % فقد كان مستواهم الدراسي ثانوي، وكان المستوى المتوسط ودون ذلك 17% ويفسر هذا كون طبيعة العمل في المكتبة تستدعي مستخدمين ذوي الشهادات الجامعية ذلك أن الخريجين الجامعيين يتمتعون بالكفاءة العالية والقدرة على التسيير مقارنة بالفئات الأخرى، ونسبة أقل ذوي الشهادات التكوين المهني، وتبقى الفئة الأخرى لأعمال الصيانة والنظافة وحراس المكتبة كونها لا تستدعي خبرة ولا دراسات عليا.

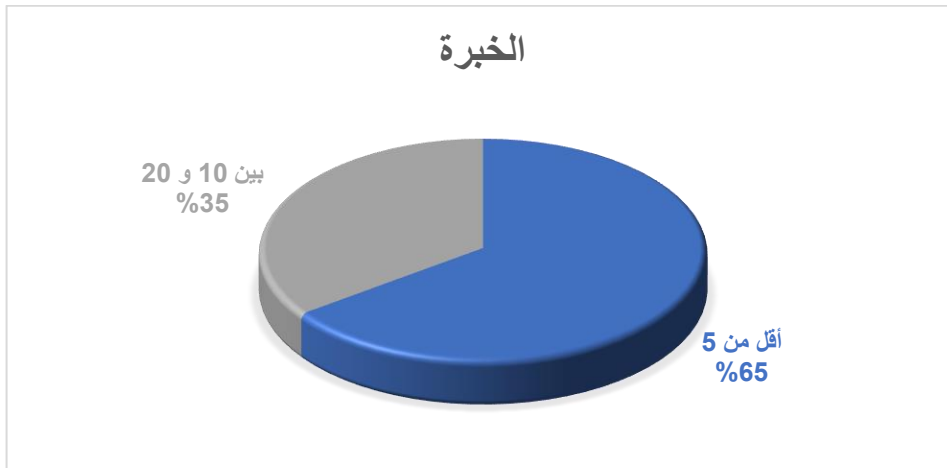
توزيع عينة الدراسة وفق للخبرة: يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة.

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الحالة الاجتماعية		
النسبة	التكرار	
65.0	26	أقل من 5
35.0	14	بين 10 و 20
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الخبرة وكما هو موضح فإن أغلبية موظفين خبرتهم أقل من 5 سنوات وقد كانت نسبتهم 65 %، وما نسبته 35 % خبرتهم ما بين 10 و 20 سنة، وتغيب الفئة الأكثر من 20 سنة.

وهذا ما يفسر أن المنظمة حديثة النشأة وتهتم بالفئة الشبانة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

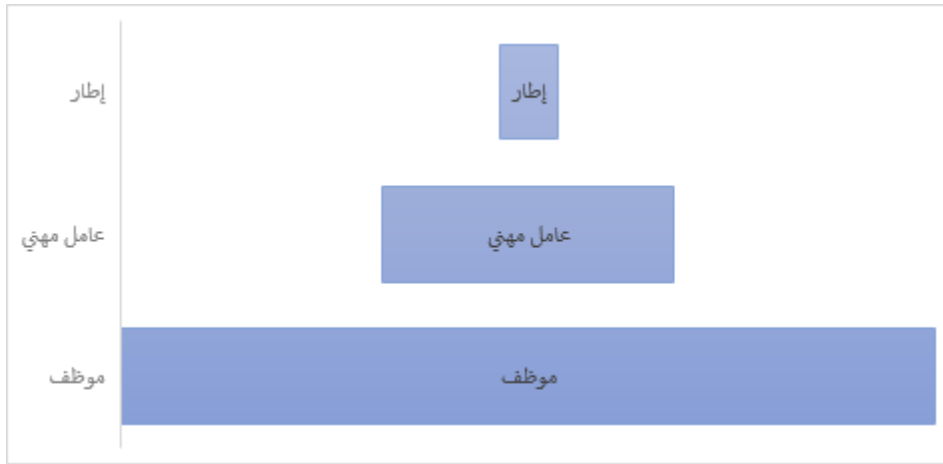
توزيع عينة الدراسة وفق مجال العمل: يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقا لمجال العمل.

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.

مجال العمل		
النسبة	التكرار	
25.0	10	عامل مهني
70.0	28	موظف
5.0	2	إطار
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

الشكل رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل وكما هو موضح فإن أغلبية العينة موظفين وقد كانت نسبتهم 70 %، وما نسبته 10 % عمال مهنيين من مختلف الأصناف المذكورة سابقا، بينما كانت نسبة الإطارات 5% (02 إطار). تفسير ذلك أن المنظمة عملية تحتاج إلى مستخدمين وقائد.

### 1. تحليل اتجاهات آراء المستخدمين نحو فقرات الاستبيان.

سنركز في هذا المطلب على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم آراء المستخدمين نحو الخدمات الطبية المقدمة لهم، ونستعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حسب كل محور.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

### ثانياً: عرض وتحليل النتائج أبعاد الدراسة

#### 1. تحليل البيانات المتعلقة القيادة:

لمعرفة اتجاه العينة نحو القيادة السائدة من وجهة نظر الموظفين، تم التحقق من تطبيق كل بعد وذلك من خلال حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجداول التالية:

**تحليل بيانات الموظفين لبعده القيادة:** لمعرفة اتجاه العينة نحو القيادة السائدة تم حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

**الجدول رقم 9: تحليل البيانات المتعلقة بالقيادة.**

الاتجاه	الإجابات				معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال فقرات
	لا بد	غير موافق	موافق	التكرار				
موافق	11	10	19	التكرار	0.728	0.853	1.80	يستخدم القائد أسلوب جيد في القيادة
	27.5	25.0	47.5	النسبة				
محايد	21	11	8	التكرار	0.635	0.797	2.33	يمتلك القائد القدرة في التحكم في العمل
	52.5	27.5	20.0	النسبة				
موافق	11	14	15	التكرار	0.656	0.810	1.90	يستخدم القائد أساليب محفزة في العمل
	27.5	35.0	37.5	النسبة				
غير موافق	11	17	12	التكرار	0.589	0.768	1.98	يسمح القائد للعمال بالتقرب منه بشكل أكبر
	27.5	42.5	30.0	النسبة				
محايد	18	11	11	التكرار	0.712	0.844	2.18	يمنحني القائد فرصة للتكوين
	45.0	27.5	27.5	النسبة				
محايد	21	12	7	التكرار	0.592	0.770	2.35	يستخدم القائد أسلوب يشجع على التعاون
	52.5	30.0	17.5	النسبة				
محايد	16	11	13	التكرار	0.732	0.859	2.08	يسعى القائد إلى تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية
	40.0	27.5	32.5	النسبة				
محايد	109	86	86	المجموع	0.207	0.45	2.08	المجموع

**المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.**

من خلال الجدول أعلاه كانت إجابات المبحوثين حول استخدام القائد أسلوب جيد في القيادة متباينة، حيث أكد 47.5% منهم على أن الأسلوب المستخدم جيد وهذا راجع لشخصية القائد ونمط القيادة التشاركي، بينما تذهب أكثر من نصف أفراد العينة بين رافض للأسلوب ومحايد وهذا راجع لبعده المسافة التنظيمية وعدم معرفتهم بأسلوب ونمط القيادة.

التزمت ما نسبته 52.5% الحياد في الإجابة عن امتلاك القائد القدرة في التحكم في العمل، بينما 27.5% أكدت أن القائد لا يملك القدرة على التحكم في العمل هذا الانقسام راجع لنوعية وفئات العمال والموظفين الموجودين داخل المنظمة، فمنهم من هو قريب للمدير فهو يراه ذلك القائد المثالي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

لم تختلف إجابات المبحوثين حول استخدام القائد أساليب محفزة في العمل فكانت متباينة ومقاربة فهم ليسوا متفقين حول الاساليب المحفزة فمنهم من يرى ان التحفيز المعنوي كاف، ومنهم من يرى أن التحفيز المادي أفضل بكثير.

يرى 42.5% أن القائد لا يسمح للعمال بالتقرب منه بشكل أكبر، وهذا لوجود هوة تنظيمية ولا تعتبر مسافة تنظيمية فقط بينهم وبين قائدهم، بينما يرى 30% منهم أن القائد قريب منهم ويسمح بالتقرب منه، لتبقى دائمة الفئة المحايدة بنسبة 27.5%.

كذلك بالنسبة للفقرات المتبقية كمنح القائد فرصة للتكوين، أو استخدام القائد لأسلوب يشجع على التعاون، أو سعي القائد إلى تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية، فتسيطر تلك الفئة المحايدة التي تريد أن يظهر رأيها.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات لمحور القيادة قدر بـ 2.08 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.45 وقدرة التباين بـ 43.2% هذه النسبة أقل من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن اتجاه أفراد العينة نحو أسلوب القيادة كان متوسطا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الحيادية اي محايد و هذا راجع الى اسلوب القائد المتبع في المكتبة حيث ان عينة أفراد الدراسة غير متفقين على هذا الاسلوب القيادي من حيث قدرة القائد في التحكم في العمل وهذا ما يفسر غياب القائد عن الفريق وعدم قدرة القائد توضيح رؤيته واهدافه الاستراتيجية لمؤوسيه.

كما سيطر الاتجاه المحايد في اجابة المبحوثين في سعي القائد الى تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية هذا ما يفسر ان القائد غير مهتم بشكل كبير بتكوين ثقافة تنظيمية وقيم خاصة للمنظمة التي يسيرها.

### 2. تحليل بيانات الموظفين المتعلقة بالاتصال:

لمعرفة اتجاه أفراد العينة حول نمط الاتصال السائد داخل المنظمة، تم حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تحليل البيانات المتعلقة بالاتصال.

الاتجاه	الإجابات				معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
	لا	غير موافق	موافق	التكرار				
محايد	18	14	8	التكرار	0.603	0.776	2.25	أجد سهولة في الاتصال بالقائد في المنظمة
	45.0	35.0	20.0	النسبة				
محايد	10	26	4	التكرار	0.336	0.580	2.15	اتصل بالقائد حتى خارج أوقات العمل الرسمية
	10	65	25	النسبة				
محايد	15	09	16	التكرار	0.794	0.891	1.98	يتسمع لي القائد بإنصاف عندما أطرح عليه انشغالاتي
	37.5	22.5	40	النسبة				
محايد	24	8	8	التكرار	0.656	0.810	2.40	شخصية القائد في المنظمة تحكم العملية الاتصالية
	60	20	20	النسبة				
محايد	67	57	36		0.59	0.76	2.19	المجموع

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلا استقراء نتائج الجدول نجد أن 45.0% من المبحوثين يلتزمون الحياد حول الاتصال بالقائد في المنظمة، بينما 35% من المبحوثين يجدون صعوبة في ذلك نظرا لالتزامات القائد المهنية وارتباطاته الوظيفية ووجود مسافة تنظيمية كبيرة بينه وبين الفئة المذكورة.

أغلب المبحوثين ينفون الاتصال بالقائد خارج أوقات العمل الرسمية، وذلك بنسبة 60% وهذا راجع لتبرير السؤال السابق، كيف لا وهناك فجوة داخل التنظيم أما ما نسبته 25% فيؤكدون اتصالهم بالقائد حتى خارج أوقات العمل وهذا راجع لطبيعة العلاقات غير الرسمية بينهم وبين قائدهم.

أكد 40% من المبحوثين أن القائد يستمع لهم بإنصاف عندما أ طرح عليه انشغالاتي، وهو ما يؤكد أن شخصية المدير تقبل الاستماع والنقاش، بينما 37.5% مذبذبون كالعادة، أما فنفاوا استماع القائد لهم، يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد المعلومات قدر بـ 2.19، والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.76 وقدر معامل الاختلاف بـ 62.3% هذه النسبة أكثر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات المبحوثين حول الاتصال كان فوق المتوسط إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الحيادية، و هذا ما يفسر ان القائد لا يمتلك القدرة على التواصل مع الموظفين وليست له دافعية ذاتية للتواصل، وهذا راجع الى شعور القايد بان العمل مستقر ويسير بشكل جيد هذا ما جعله يتوقف عن التواصل مع المرؤوسين أو الموظفين وتوجيههم، كما انه من المستحيل ان يمتلك القائد الوقت الكافي لتواصل مع الموظفين بشكل فردي.

### 3. تحليل بيانات الموظفين المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

لمعرفة اتجاه العينة نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد تم حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجدول

التالي:

الجدول رقم 11: تحليل البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

الاتجاه	الإجابات			معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
	لا	غير موافق	موافق				
محايد	19	10	11	0.728	0.853	2.20	علاقاتي بالقائد جيدة
	47.5	25.0	27.5				
موافق	15	6	19	0.862	0.928	1.90	يعمل القائد على توفير الجو المناسب أثناء العمل
	37.5	15.0	47.5				
محايد	24	7	9	0.702	0.838	2.38	أشعر بالانتماء للمنظمة
	60.0	17.5	22.5				
محايد	20	6	14	0.849	0.921	2.15	التعاون السمة الغالبة في العمل
	50.0	15.0	35.0				
محايد	18	15	7	0.563	0.751	2.28	أتصرف بكل حرية في الوظيفة التي أشغلها
	45.0	37.5	17.5				
	13	15	12	0.640	0.800	2.03	

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

غير موافق	30.0	37.5	32.5	النسبة				أشعر بالرضا في العمل
محايد	23	9	8	التكرار	0.651	0.807	2.38	بيئة العمل التي أعمل بها مناسبة بشكل جيد
	57.5	22.5	20.0	النسبة				
محايد	23	3	14	التكرار	0.897	0.947	2.23	تتوفر بالمؤسسة كل وسائل العمل الضرورية
	57.5	7.5	35.0	النسبة				
محايد	20	8	12	التكرار	0.779	0.883	2.20	يشجع القائد على المشاركة في جميع الأنشطة
	50.0	20.0	30.0	النسبة				
محايد	175	79	106	المجموع	0.74	0.85	2.19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال الجدول يضح ان العلاقة مع القائد متذبذبة بحكم أن 47.5% من المبحوثون أجابوا بمحايد بينما 27.5% من المبحوثين أكدوا أن العلاقة بينهم جيدة، في حين أكد 47.5% من العينة أن القائد يعمل على توفير الجو المناسب أثناء العمل، بينما كانت نسبة 15% ترى غير ذلك، بينما لا يشعر بالانتماء للمنظمة 60% من المبحوثين وهو يوضح حالة الاغتراب الوظيفي لديهم، ولا يتعاون الموظفون في بيئة العمل حيث كانت نصف الفئة تؤكد ذلك، ونفس المؤشرات حول حرية التصرف في الوظيفة التي أشغلها ولا يشعرون بالرضا في العمل، وتذهب أكثر من 57% من المبحوثين إلى الإدلاء بأن بيئة العمل التي يعملون بها غير مناسبة بشكل جيد ولا تتوفر بالمؤسسة كل وسائل العمل الضرورية بنسبة 57% وأن القائد لا يشجع على المشاركة في جميع الأنشطة.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات لمحور المناخ التنظيمي قدر بـ 2.19 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.85 وقدر التباين بـ 43.2% هذه النسبة أقل من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن اتجاه أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي كان متوسطا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الحيادية أي محايد وهذا ما يفسر ان الموظفين غير راضيين عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة (المكتبة)، حيث نجد الموظفين يشعرون باغتراب الوظيفي وعدم الرضا، وأن بيئة العمل غير مناسبة لهم، ذلك ان المناخ التنظيمي قابل للتغير والتطور ومنه تغير اسلوب تعامل القائد مع اعضاءه ويظهر ذلك في سلوك الموظفين ويؤثر على معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتماءهم للمنظمة.

### 4. تحليل بيانات الموظفين المتعلقة بالابداع والابتكار:

لمعرفة اتجاه العينة نحو الابداع والابتكار تم حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 12: تحليل البيانات المتعلقة بالابداع والابتكار.

الاتجاه	الإجابات			معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
	موافق	محايد	غير موافق					
موافق	12	11	17	التكرار	0.728	0.853	1.88	يشجعني القائد على المشاركة بالأفكار والاقتراحات التي أقدمها
	30.0	27.5	42.5	النسبة				

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

محايد	18	8	14	التكرار	0.810	0.900	2.10	يشعر القائد بالراحة أثناء تقديم الاقتراحات
	45.0	20.0	35.0	النسبة				
موافق	13	13	14	التكرار	0.692	0.832	1.98	أفكاري واقتراحي تأخذ بعين الاعتبار
	32.5	32.5	35.0	النسبة				
محايد	15	12	13	التكرار	0.715	0.846	2.05	عادة ما أقدم حل للمشكلات التي تواجهها المنظمة
	37.5	30.0	32.5	النسبة				
محايد	23	7	10	التكرار	0.738	0.859	2.33	مهاراتي تتحسن بشكل ملحوظ
	57.5	17.5	25.0	النسبة				
محايد	36	1	3	التكرار	0.302	0.549	2.83	للمؤسسة سمعة ومكانة في المجتمع
	90.0	2.5	7.5	النسبة				
محايد	30	00	10	التكرار	0.769	0.877	2.50	تخضع المؤسسة للتطوير والتجديد بشكل دوري
	75	00	25	النسبة				
محايد	147	41	81	المجموع	0.67	0.81	2.23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من الجدول السابق يرى 42.5% أن القائد يشجع على المشاركة بالأفكار والاقتراحات التي يقدمونها، كون المنظمة متعلمة فقائدها دائماً ما يشجع الأفكار ويدعم الابداع، غير ان 30% لا يعبرون عن رأيهم في المشاركة، في حين أن 27.5% يرون أن القائد لا يشجع على الابتكار، بينما يرى 35% بأن القائد يشعر بالراحة أثناء تقديم الاقتراحات، و45% لا يدلون برأيهم حول الموضوع، و35% ترى أن أفكارها واقتراحاتها تأخذ بعين الاعتبار ويرى 32.5% لا ترى أن افكارها لا تؤخذ بعين الاعتبار.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات لمحور الابداع والابتكار قدر بـ 2.23 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.81 وقدر التباين بـ 43.2% هذه النسبة أقل من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن اتجاه أفراد العينة نحو الابداع والابتكار كان متوسطاً إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الحيادية أي أحيانا نجد هنا ان القائد لا يدعم ثقافة الابداع والابتكار في المنظمة (المكتبة) فمن خلال اجابة عينة الدراسة تبين انهم لا يشعرون بأنهم يصنعون فرق في المنظمة وأنهم لا يقدمون اي اسهامات إبداعية، وهذا ما فسر هنا ان القائد ليس قائداً ابتكارياً، لا يحفز الموظفين ولا يجمع الرؤى والافكار المختلفة ليوظفها لصالح المنظمة فالاحتكاك الابداعي يساهم في حل مشكلات المنظمة لهذا كان على القائد ان يتميز بأدراكه لمواهب المحيطين به والاعتماد عليهم والخذ باقتراحاتهم والعمل بها فالأفكار المتميزة لا تأتي الا من خلال التنوع الفكري.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات الفرعية لاختبار الفرضية الرئيسية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية أولاً حيث

تتمثل هذه الفرضيات.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

لقد تمت صياغة هذه الفرضية على النحو التالي: للقيادة دور في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المنظمة ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة على نمط الاتصال

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	معامل	معامل الارتباط غير المعلمي		المتغير
		Bêta	Erreur standard	B	
0.001	3.759		0.253	0.952	الاتصال
0.000	4.598	0.598	0.112	0.517	

المصدر: إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Sps v25

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

يظهر معامل الارتباط بين بعد القيادة ونمط الاتصال موجبا ويساوي 0.517 ما يعني وجود علاقة بين المتغيرين ولكنها متوسطة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة على نمط الاتصال بالمنظمة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

هذه الفرضية تؤكدها دراسة "يوسف جغلولي" بعنوان "دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية" في النتائج التي توصلت إليها حيث أن القيادة الجيدة لها دور وتساهم في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المنظمة.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لقد تمت صياغة هذه الفرضية على النحو التالي: للقيادة الجيدة دور في خلق مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمة ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة على المناخ التنظيمي

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	T	Coefficients standardisés	معامل الارتباط غير المعلمي		المتغير
		Bêta	Erreur standard	B	
0.000	4.538		0.256	1.163	المناخ التنظيمي
0.001	3.713	0.516	0.113	0.522	

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

المصدر: إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:  
يظهر معامل الارتباط بين بعد القيادة ونمط الاتصال موجبا ويساوي 0.522 ما يعني وجود علاقة بين المتغيرين ولكنها متوسطة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة على المناخ التنظيمي بالمنظمة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.  
وهذه الفرضية تؤكدها دراسة "يوسف جغلوي" بعنوان "القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية" في النتائج التي توصلت إليها حيث ان القيادة الجيدة لها دور في تنمية المناخ التنظيمي داخل المنظمة والذي ينعكس على أداء العاملين، وهو ما أكدته كذلك دراسة "صالح بن سعد المربع" والاي جاءت بعنوان القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لقد تمت صياغة هذه الفرضية على النحو التالي: للقيادة الجيدة دور في تشجيع الابتكار والابداع داخل المنظمة واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة على نمط الاتصال

Coefficientsa					
Sig.	t	Coefficients standardisés	معامل الارتباط غير المعلمي		المتغير
		Bêta	Erreur standard	B	
0.012	2.636		0.324	0.854	الابداع والابتكار
0.000	3.876	0.532	0.142	0.551	

المصدر: إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:  
يظهر معامل الارتباط بين بعد القيادة والابتكار موجبا ويساوي 0.551 ما يعني وجود علاقة بين المتغيرين ولكنها متوسطة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة على الابداع والابتكار بالمنظمة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.  
هذا الذي تؤكد دراسة "يوسف جغلوي" أيضا " حيث ان القيادة الجيدة تدفع العامل الى الابداع والابتكار داخل المنظمة تشجعه للإخراج طاقته وقدراته لصالح أهداف وغايات المنظمة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية:

لقد تمت صياغة هذه الفرضية على النحو التالي: للقيادة الجيدة دور في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة على نمط الاتصال

Coefficientsa					
Sig.	t	Coefficients standardisés	معامل الارتباط غير المعلمي		المتغير
		Bêta	Erreur standard	B	
0.025	2.332		0.294	0.686	1
0.000	4.848	0.618	0.131	0.634	(Constante) الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Sps v25

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

يظهر معامل الارتباط بين بعء القيادة الثقافية التنظيمية موجبا ويساوي 0.634 ما يعني وجود علاقة بين المتغيرين ولكنها متوسطة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة على الثقافة التنظيمية بالمنظمة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

### رابعا: نتائج الدراسة

من خلال دراسة الميدانية في مكتبة المطالعة العمومية بودراي بلقاسم واستخدام برنامج SPSS

توصلت إلى مجموعة النتائج التالية:

اشتملت الدراسة على خمس فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق وقد انطلقت من فكرة الدور الذي تلعبه القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية باعتبار أن القيادة تؤثر في تنمية وتطوير وغرس ثقافة تنظيمية داخل المنظمات تسعى لتشجيع الاتصال وتوفير مناخ تنظيمي ملائم وتشجيع الابداع والابتكار والعمل على أداء المهام بكفاءة عالية، هو ما يحتم ضرورة بناء ثقافة تنظيمية مميزة وملائمة.

1. هناك معتقدات راسخة لدى العاملين تساهم القيادة والعاملين ذوي الخبرة بتمريرها.

2. أن الاتصال بين العاملين والقيادة يتم بشكل أفضل وأحيانا حسب السلم الاداري لمختلف المصالح داخل المكتبة.

3. هناك توفيق بين هدف العامل وأهداف التنظيم وهو ما يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية وهذا ما يساعد في تخفيف الولاء المزدوج.

4. تساهم العملية الاتصالية بين القادة والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية حسب درجاتهم الوظيفية.

## **الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها**

5. هناك علاقة بين النمط القيادي داخل المكتبة ومستوى تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.
6. أنه كلما زادت الثقة الادارية للعاملين زاد مستوى الثقافة التنظيمية.
7. ان قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية.
8. خلق مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمة يحقق الانسجام والتقارب داخل المنظمة.

إن القيادة هي الجوهر الأساسي في توجيه العمليات داخل المنظمات فهي تعتبر المحرك الذي يسير ويوجه المنظمات نحو أهدافها وغاياتها، فالقيادة تساهم في تحقيق التميز والنجاح في كثير من المؤسسات. وهذا مرتبط بقوة وقدرة المورد البشري في تسير عمله، وهذا يتم إلا من خلال المحافظة عليه وتكوينه وتدريبه على ثقافة المؤسسة. ونشر روح التعاون والاحترام بين فريق جماعة العمل وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنجاح كل مؤسسة من هذه المؤسسات يتوقف على نجاح وقوة قادته ومدى تأثيرها على مرؤوسيهم وتشجيعهم على تقديم أقصى ما لديهم من طاقات وجهود حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطوير وتنمية هذه الثقافة.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا « دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية »، أن القيادة تلعب دورا مهما في المؤسسة وتساهم في التطوير والتنمية وفي نشر الثقافة الملائمة بين العمال، حيث تعد القيادة من أهم الإشكاليات المطروحة لدى العديد من الباحثين ولذلك حاولت في دراستي معالجة إشكالياتها من خلال التوفيق النظري والميداني، ومحاولة الكشف عن الجزئيات في التحولات والتغيرات داخل النسق العام للتنظيم في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية. وما تحمله من القيم العلاقات بين مختلف الوحدات النسقية لجماعة العمل.

فأي تنظيم يحصل في المؤسسة يتوقف على أسلوب القيادة الحكيمة وطبيعة البناء الذي تتميز به سواء كان ذلك مرتبط بالوظائف أو العلاقات من خلال القيم والعادات والمعايير والثقافة التنظيمية ومن خلال ما سبق استخلصنا أن القيادة تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العمال في المنظمة من خلال مجموعة من العوامل والاستراتيجيات والميكانيزمات التي تعمل جاهدة من أجل تطوير الثقافة التنظيمية داخل محيط العمل وتحقيق التميز والنجاح في تحقيق الأهداف المرجوة داخل التنظيم.

### توصيات واقتراحات

في ضوء ما تقدم في الدراسة (دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية) أقترح مجموعة من التوصيات التالية:

1. محاولة تحقيق التفاعل والتضامن بين العاملين داخل المكتبة.
2. الاهتمام بالقيم التنظيمية التي تساهم في تحقيق الانسجام والتوافق داخل المنظمة (المكتبة).
3. تعزيز ونشر ثقافة التفاهم والاحترام المتبادل.
4. الاهتمام بالاتصال والعمل على تطويره مستقبلا.
5. فتح مجال المناقشة وطرح الاقتراحات والأفكار الموظفين فيما يخص بعض أهداف المنظمة والعمل.
6. إعطاء أهمية للإبداع والابتكار في المنظمة وذلك من خلال تبادل أفكار وغيرها.
7. إقامة دورات رياضية تساهم في ابعاد الملل والحياة الروتين للعامل إقامة رحلات ولو مرة في السنة تكون عائلية أو فردية (جماعة العمل لزيادة خلق جو عائلي بين العاملين واحساسهم بالاهتمام القيادي لهم.

8. تنظيم أيام اعلامية ولقاءات تحسيسية لقائد الموظفين الجدد حول معايير العمل داخل المؤسسة الصحية.
9. تطبيق القوانين وهذا بزيادة توعية العاملين باحترام القوانين والتوجيهات داخل المشفى عدم تداخل أهداف التنظيم مع أهداف العامل.
10. اشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللامركزية
11. خلق جو منافسة على أساس المكافئة التحفيز المادي والمعنوي وماله من تأثير في تنمية الثقافة التنظيمية.
12. الترقية وهي حق لكل عامل تتوفر فيه شروط الترقية.
13. احترام الوقت والمداومة واحترام المرضى مما يزيد من تحسين سمعة المؤسسة التأكيد على رسالة المستشفى والتي تتعلق بالرعاية الصحية للمرضى وخدمتهم الاعتماد على اللوائح والاعلانات الخاطئة. خلق جو ومناخ ملائم يسمح للعامل بإنهاء عمله ويبعد عنه الإرهاق

1. المنجد الأبجدي: دار الشرق، ط5، بيروت، 1987.

قائمة المراجع

1. بورون ف، بوبكر وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، ط1، القاهرة. ب س ن.
2. مصطفى يوسف كافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
3. هيز صامويل، وليم توماس: تولي القيادة فن القادة العسكرية وعملها، ترجمة سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1989.
4. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993.
5. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2004.
6. سعد طه علام: التنمية والمجتمع، مكتبة مدبولي، ط1، سنة 2007.
7. مصطفى مسلم وفتحي محمد الزغبى: الثقافة الإسلامية تعريفها مصادرها مجالاتها، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
8. سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، سنة 2008.
9. خالد محمد، ثائر أحمد غباري: الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013.
10. منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، 2013.
11. ساجد رفعت حسن السعدي: ثقافة المنظمة الأمنية، أسباب تميز العمل الأمن، دار الكتاب للطباعة والنشر، ط1، 2003.
12. حنان عقابة: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة باتنة، الجزائر، 2017.
13. صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، ط1، الرياض، 2012.
14. طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
15. رافده الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

16. كنعان نواف: القيادة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
17. نسرين تواتيب: القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2014/2013.
18. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
19. كافي مصطفى يوسف: إدارة الصراع والازمات التنظيمية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
20. خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
21. نوال عبد الكريم الأشهب: أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
22. مصطفى كامل أبو العزم: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
23. رزان محمد تقلا: درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2016/2015.
24. محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو يوسف: دور القيادة الداعمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ج10، 2016، مصر.
25. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
26. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
27. هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
28. حواس رشيد: دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018/2017.
29. حسين أحمد عبد الرحمن: العلوم السلوكية الدوافع - التفكير - الذكاء - القيادة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
30. منير لواج: دور القيادة في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء "سونلغاز"، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2007.
31. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
32. كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

33. فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة العلوم في علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/ 2018.
34. جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020.
35. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2008.
36. أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008.
37. بن كيجول محمد: أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية ببلدية عين الملح بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2020.
38. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، عمان، 2003.
39. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط1، عمان، 2003، ص271.
40. نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
41. حنيني فاطمة: دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أدرار، 2013-2014.
42. هدى جواد محمد بدر: واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فعالية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
43. خبابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017/2018.
44. عبد الرحمن محمد العيسوي، عبد الرحمن محمد العيسوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار راتب الجامعية، الإسكندرية، 1997.
45. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
46. عبد الرحمن سيد سليمان: مناهج البحث، دار عالم الكتب، مصر، 2014.
47. طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

---

48. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، 2000.
49. ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه. إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة حول:

دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية.

المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية " بوداري بلقاسم " - المسيلة -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

- تحت إشراف الأستاذ:

- عزوز عبد الناصر

- من إعداد الطالبة:

- عيشوش سمية

- أرجو منكم قراءة هذا الاستبيان والإجابة عنه حسب رأيك الخاص.

- أعلم حضرتكم أن هذا الاستبيان يستخدم للعرض العلمي فقط والمعلومات المقدمة من سيادتكم لن تستعمل لأغراض أخرى.

عند الجملة التي تراها مناسبة حسب رأيك X - ملاحظة : ضع علامة

- المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2- السن ( )
3- الحالة الاجتماعية:
أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )
4- المؤهل العلمي:
ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) التكوين المهني ( )
5- مجال العمل:
6- عدد سنوات الخبرة ( )

- المحور الثاني: القيادة

- 7/ يستخدم القائد أسلوب جيد في القيادة . - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 8/ يمتلك القائد القدرة في التحكم في العمل - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 9/ يستخدم القائد أساليب محفزة في العمل . - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 10/ يسمح القائد للعمال بالتقرب منه بشكل أكبر . - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 11/ يمنحني القائد فرصة للتكوين . - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 12/ يستخدم القائد أسلوب يشجع على التعاون . - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 13/ يسعى القائد إلى تكوين ثقافة تنظيمية ايجابية . - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

- المحور الثالث: الإتصال:

- 14/ أجد سهولة في الإتصال بالقائد في المنظمة. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 15/ اتصل بالقائد حتى خارج أوقات العمل الرسمية. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 16/ يتسمع لي القائد بإنصاف عندما أطرح عليه انشغالاتي. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 17/ شخصية القائد في المنظمة تحكم العملية الاتصالي. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

- المحور الرابع: المناخ التنظيمي:

- 18/ علاقتي بالقائد جيدة. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 19/ يعمل القائد على توفير الجو المناسب أثناء العمل. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 20/ أشعر بالانتماء للمنظمة. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 21/ التعاون السمة الغالبة في العمل. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 22/ أتصرف بكل حرية في الوظيفة التي أشغلها. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 23/ أشعر بالرضا في العمل. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 24/ بيئة العمل التي أعمل بها مناسبة بشكل جيد. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )
- 25/ تتوفر بالمؤسسة كل وسائل العمل الضرورية. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

26/ يشجع القائد على المشاركة في جميع الأنشطة. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

- المحور الخامس: الإبداع والابتكار:

27/ يشجعني القائد على المشاركة بالأفكار والافتراحات التي أقدمها. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

28/ يشعر القائد بالراحة أثناء تقديم الاقتراحات. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

29/ أفكاري واقتراحي تأخذ بعين الإعتبار. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

30/ عادة ما أقدم حل للمشكلات التي تواجهها المنظمة. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

31/ مهاراتي تتحسن بشكل ملحوظ. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

32/ للمؤسسة سمعة ومكانة في المجتمع. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )

33/ تخضع المؤسسة للتطوير والتجديد بشكل دوري. - موافق ( ) - غير موافق ( ) - محايد ( )



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2023/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): عيسى و شمس المسيلة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1 1995 01 201 049 0003

الصادرة بتاريخ: 2018 / 05 / 197 عن دائرة: مغرة

المسجل(ة) بكلية: علوم الاجتماع قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 18 18 35 09 019

والمكاف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر مذكرة ماجستير اطروحة  
دكتوراه).

عنوانها: دراسة في القيادة في تنمية الشجاعة التطبيقية

(دراسة في المكتبة الرئيسية للطلبة العمومية (بمدرسة الجليلي بالمسيلة)

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسجلة في: 2023 / 06 / 06

امضاء المعني (ة): [Signature]

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



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نباية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية  
دراسة في (أطالنية الرئية للمطالعة العوصة يودارمي بلونام)  
مسيلة

إعداد الطلبة: 1- عيشة ش سمية  
رقم التسجيل: 18 18 35 09 04 9  
2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل  
إشراف: عنروز عمية الناصر الرتبة: أستاذ للتعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022-  
2023 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

ر. بنتة ليلي

موافقة وامضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

صوافة على المبراع  
أ. د. عنروز عمية الناصر



أ. د. ابن خالد جمال

Web site : <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/> الموقع الالكتروني:  
Face book : <https://www.facebook.com/FshsUinvMsila/> الفايبيوك:

## ملخص الدراسة:

إن هذه الدراسة التي جاءت بعنوان " دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية" في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بالمسيلة سوف تحاول التعرف على دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية كونها أسلوب تعزيز ذاتي للمنظمة، لتصل بالمنظمة الى الرقي والتكامل المطلوب.

فالقيادة تعتبر تنظيم وتنسيق نشاط بشري جماعي لتحقيق مجموعة من الاهداف المعينة فتلعب القيادة دورا في عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي، الجانب الانساني، الجانب الاجتماعي، السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري والعاملين بالمنظمة.

اما الثقافة التنظيمية فإنها تعطي للمنظمة سمات وخصائص تميزها عن المنظمات الاخرى، وتحتل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة وحيوية ومتزايدة في بناء المنظمة اليوم لما لها من تأثير على كافة الأنشطة والعمليات والممارسات الاي تتم داخل المنظمات.

## Study summary:

This study, entitled "The Role of Leadership in the Development of Organizational Culture" in the main library of public reading in M'sila, will try to identify the role of leadership in the development of organizational culture as a self-promoting method for the organization, to bring the organization to the required sophistication and integration.

Leadership considers organizing and coordinating collective human activity to achieve a set of specific goals. Leadership plays a role in several aspects represented in the organizational aspect, the human aspect, the social aspect, and leadership behavior directly affects the performance of the human resource and the employees of the organization.

As for the organizational culture, it gives the organization features and characteristics that distinguish it from other organizations, and the organizational culture occupies a great, vital and increasing importance in building the organization today because of its impact on all activities, processes and practices that take place within the organizations.