



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة  
دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد  
خيضر - بسكرة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

الصفة	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ

إشراف الأستاذة :

د. عزيز سامية

إعداد الطالبة :

بسكري فاتن

السنة الجامعية 2020 / 2021

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و  
المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه و من تبعهم بإحسان الى  
يوم الدين .

أما بعد :

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير الى الأستاذة المشرفة " عزيز  
سامية " التي تفضلت بالإشراف على عملي هذا و على كل ما قدمته من  
توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع الدراسة .  
كما أتقدم بالشكر الجزيل لكافة أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و  
الإنسانية .

كما أخص بالشكر الى أمي شفاها الله و أطال في عمرها  
الى روح أبي الطاهرة الزكية رحمه الله

الى إخواني " آدم و ياسين " و أخواتي " سامية ، نوال ، لمياء " و زوجة أخي  
" أحلام " .

الى صديقاتي و أصدقائي أتقدم لكم جميعا بأسمى عبارات الشكر و معاني  
التقدير والاحترام .

\* فائق بسكري

فقه رفسا

المختصر في

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
3	أولا : الإشكالية
4	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
4	ثالثا : أهمية الدراسة
4	رابعا : أهداف الدراسة
5	خامسا : تحديد المفاهيم
7	سادسا : دراسات سابقة
10	سابعا : مقارنة النظرية
<b>الفصل الثاني: القيادة الإدارية</b>	
12	تمهيد
13	أولا : الفرق بين القيادة و بعض المفاهيم
13	ثانيا : أهمية القيادة
15	ثالثا : أنماط القيادة
18	رابعا : صفات القائد الإداري
20	خامسا : وظائف القيادة الإدارية
23	سادسا : عناصر القيادة الإدارية
24	سابعا : نظريات القيادة الإدارية

28	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية	
29	تمهيد
30	أولا : أهمية الثقافة التنظيمية
31	ثانيا : خصائص الثقافة التنظيمية
32	ثالثا : أنواع الثقافة التنظيمية
34	رابعا : وظائف الثقافة التنظيمية
35	خامسا : عناصر الثقافة التنظيمية
37	سادسا : مصادر الثقافة التنظيمية
40	سابعا : نظريات الثقافة التنظيمية
42	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية	
43	تمهيد
44	أولا : العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية
44	ثانيا : العلاقة بين القيادة الإدارية و أنواع الثقافة
45	ثالثا :مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية
46	رابعا : مساهمة الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة
47	خامسا : دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية
49	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية	
50	تمهيد
51	أولا : مجالات الدراسة
52	ثانيا : مجتمع الدراسة

52	ثالثا : عينة الدراسة
52	رابعا : أدوات جمع البيانات
53	خامسا : منهج الدراسة
الفصل السادس : تحليل و تفسير النتائج	
54	أولا : تفرغ البيانات و تفسيرها
67	ثانيا : تحليل النتائج في ضوء الفرضيات
69	ثالثا : مناقشة الفرضية العامة
70	رابعا : تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة
71	خاتمة
72	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	02
55	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	03
55	اعتماد القائد على أسلوب الضغط و التهديد لانجاز العمل	04
56	تعامل القائد بتعال و كبرياء	05
56	استعمال القائد لأسلوب الأمر أكثر من تلقي الإجابة	06
56	إتباع القائد أسلوب الرقابة الشديدة في متابعة الأداء	07
57	مواجهة القائد المشكلات دون الاستعانة بالمرؤوسين	08
57	يتصيد قائدك أخطائك لكي يحاسبك عليها	09
58	القائد القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين	10
58	اهتمام القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين	11
59	يركز قائدك على بذل أقصى طاقة و جهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل	12
59	مبادلة القائد الاحترام و التقدير	13
59	يعمل قائدك على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم	14
60	يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم	15
60	مساهمته على تنمية القيم لدى العاملين	16
61	استخدام قائدك العدل و المساواة بين العاملين	17
61	يتسامح قائدك مع بعض الأخطاء التي تبدر منك	18
62	يثق القائد بقدرتك في القيام بعملك دون الحاجة الى الرقابة	19
62	يفوضك قائدك صلاحيات تسيير الأمور حال غيابه	20
62	القائد الحرية في تحديد الأهداف	21
63	يطبق قائدك مبدأ الشورى لضمان سير العملية الإدارية	22
63	يشاركك قائدك في عملية التخطيط	23
64	يمنحك قائدك الفرصة للتعبير عن الرأي	24
64	يشاركك في اقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل	25
64	تشجيع القائد للعاملين بالعمل بروح الفريق	26

65	مراعاة قائدك العدالة في توزيع المهام	27
65	عرض قائدك عليك قراراته للموافقة أو إجراء بعض التعديلات عليها	28
66	قيام قائدك بتبادل الخبرات بينه و بين العمال	29
66	يأخذ القائد آراء و أفكار العاملين بعين الاعتبار	30
67	تمتع العاملين بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم	31

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
23	يوضح وظائف القيادة الإدارية	01
26	يوضح سمات القائد	02
30	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	03
35	وضح وظائف الثقافة التنظيمية	04
36	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	05
38	يوضح مصادر الثقافة التنظيمية	06
51	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	07

حَقِّقْ حَقِّكَ

تزايد اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة و السياسة و علوم النفس و التربية و الاجتماع بمفهوم القيادة ، و يرجع السبب في ذلك الى أن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمة و نجاحها . فالقيادة وظيفة هامة و ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و المديرون سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا ، أم الوسطى ، أم المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجابا أو سلبا على اتجاهات و توقعات مرؤوسيهـم .

و من هنا فإن موضوع القيادة يحظى باهتمام متزايد لدى الباحثين و المهتمين منذ زمن ليس بالقريب . و لقد أدرك الدارسون على مر الزمان ، أن الفرق بين النجاح و الفشل ، و بين التقدم و تأخر في شتى ميادين الحياة يرجع الى عامل " القيادة الإدارية " ، كما يمكن إرجاع نجاح المنظمات أو المؤسسات جميعا الى درجة فاعلية الأنماط القيادية المتبعة في هذه المنظمات .

حيث ينظر الى المنظمة اليوم على أنها جهد جماعي تحقق أهدافها بطريقة مشتركة ، و بالتالي فهي بحاجة الى العنصر البشري الذي يمتاز بمهارات و قدرات و رغبة في العمل من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، لذا يجب اختيار قادة مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت ، فالفائد الإداري الناجح هو الذي يشجع الموظفين على المشاركة في عملية وضع الأهداف و عملية اتخاذ القرار .

كما يعتبر القائد أنه باعث الحياة في المنظمة فهو المسئول عن ضمان استقرارها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، و القائد بذلك يدفع في المنظمة بعوامل القوة و الحيوية و التقدم و يبعث فيها عوامل الابتكار و التجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها ، و من ثم فهو المسئول عن نجاحها ، و ازدهارها و استمرارها ، و يكون ذلك إلا من خلال وجود ثقافة تنظيمية خاصة بتلك المنظمة.

تتميز المنظمات الناجحة لكونها تملك ثقافة قوية و مؤثرة تعزز القيم و السلوك الضروري لنجاحها . و بالتالي فلا نستطيع الفصل بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية المتبعة في كل منظمة لمدى أهميتها ، فهي مرتبطة بالقيم و العادات و تقاليد الأفراد في المؤسسة ، و كذلك البحث على الثقافة التنظيمية القادرة على خلق الولاء بين العاملين باعتبارها المحرك الأساسي لطاقتهم و قدراتهم ، فهي تؤثر على أداء الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المرجوة . لذا يمكن القول أن القيادة و الثقافة وجهان لعملة واحدة ، فلا يمكن فهم أحد أوجهها فهما حقيقيا دون فهم الآخر فالمعايير الثقافية تحدد كيف تقوم المنظمة بتحديد قيادتها.



لذلك فإن هذه الدراسة تحاول فهم الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بعد أن أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة و قدرتها في التأثير على ثقافة المنظمات و ذلك من خلال قدرتها على خلق قيم و أخلاقيات داعمة تساعد على بث روح التعاون و خلق جو عمل مناسب يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة .

و قد ناقشت الدراسة هذا الموضوع في خمسة فصول تتمثل في :

**الفصل 1 :** يتضمن موضوع الدراسة و الذي تطرقنا فيه الى طرح الإشكالية و طرح التساؤلات ، و الفرضيات و أسباب اختيار الموضوع ، أهمية ، و أهداف الدراسة و كذا تحديد مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة .

**الفصل 2 :** جاء بعنوان مدخل الى القيادة الإدارية ، حيث يتضمن الفرق بين القيادة و بعض المفاهيم المرتبطة بها ، أهمية القيادة و أنماطها ، صفات القائد الإداري ، وظائف القيادة و عناصرها ، ثم الى نظريات القيادة الإدارية .

**الفصل 3 :** جاء بعنوان مدخل الى الثقافة التنظيمية ، حيث يتضمن أهمية الثقافة التنظيمية ، أنواع الثقافة التنظيمية ، وظائف الثقافة التنظيمية ، عناصر الثقافة التنظيمية ، مصادر الثقافة التنظيمية ، ثم نظريات الثقافة التنظيمية .

**الفصل 4 :** تطرقنا في هذا الفصل الى العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية ، و الى العلاقة بين القيادة الإدارية و أنواع الثقافة التنظيمية ، و مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية ، و مساهمة الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة ، ثم الى دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية .

**الفصل 5 :** تطرقنا في هذا الفصل تحت عنوان الإجراءات المنهجية الى مجالات الدراسة ، مجتمع الدراسة و العينة ، و أدوات جمع البيانات ، و منهج الدراسة ، ثم الى عرض و تحليل البيانات ، و الى نتائج الدراسة .

الفصل الأول

موضوع الدراسة

## أولا : الإشكالية :

يعد العصر الحالي من أسرع العصور وأكثرها تطورا في شتى المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، و التكنولوجيا ...، حيث نجد أن المنظمات تعتبر نقطة اهتمام لكثير من العلماء ، فهي عبارة عن جهد جماعي لتحقيق أهداف مشتركة و لا يكون ذلك إلا من خلال العنصر البشري ، الذي يعتبر من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة لتوجيه أعمالها و تحقيق أهدافها نحو النمو و التطور .

فالمنظمة هي الجوهر الأساسي و محور الاهتمام في مختلف الدراسات فهي ترتبط بجميع التخصصات سواء الاقتصادية ، التنظيمية ، الإدارية... الخ . و يتوقف هذا في ظل التطورات و التغيرات التي يشهدها العالم في فترات مختلفة . إلا أن محور اهتمامها و ارتكازها هو المورد البشري فهي ترتبط به ارتباطا وثيقا باعتبارها المحور و العنصر الأساسي القائمة عليه كل المنظمات ، و كان هو أول و آخره اهتماما تسعى الى الوصول به الى التقدم و التطور و التغيير التنظيمي و تنمية السلوك التنظيمي لديه ، فكل هذا يتوقف تنمية أفكار المورد البشري و رفع كفاءته و تدعيمه داخل المنظمة .

إن العنصر البشري هو العنصر الحيوي في المؤسسة ، لذا فهو يتم استغلاله من أجل أن يقدم أفضل ما لديه للمؤسسة ، و لا يكون ذلك إلا عن طريق قيادة فعالة .

فالقيادة الإدارية هي الركيزة الأولى و الأساسية التي تتحدد بها عملية النجاح . كما أنها سبيل المؤسسات لبناء الخطط الناجعة باعتبار أنها النشاط الإداري القادر على توجيه المورد البشري و تحفيزه من خلال ما يملكه من سلطة .

و لبناء قيادة إدارية ناجحة و فعالة تستطيع التأثير على الأفراد و الجماعة نحو السلوك الايجابي المرغوب الذي يتماشى مع أهداف المنظمة ، يجب اختيار القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين من خلال توجيههم و مراقبة أدائهم و التأثير فيهم ، و يكون ذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية خاصة بتلك المنظمة .

فالمنظمة نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة و القيم السائدة و بالتالي يؤثر على سلوك و ثقافة الأفراد العاملين فيها باعتبارهم من أهم مواردها و أهم مدخلاتها ، فلا بد من الاهتمام بهم للوصول الى أعلى مستويات من التطور و التغيير التنظيمي من خلال رفع كفاءتهم و فعاليتهم داخل المنظمة باعتبارهم أحد العوامل المحددة لنجاح و تفوق المنظمات .

فلبناء ثقافة صحيحة في المنظمة يجب أن تتوفر قيادة إدارية سليمة ، حيث تحتوي القيادة على مجموعة من السمات التي تتوفر في القادة سواء كانت سلوكية ، ذهنية ، أو شخصية . فالقيادة إذن تعمل على بناء و تنمية الثقافة التنظيمية حتى يسود الاحترام المتبادل بين العمال و ترسيخ القيم بينهم ، و كل هذا يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة و تطورها .

و من هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

**كيف تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؟**

و منه تفرعت عدة أسئلة فرعية و هي كالتالي :

- ✓ كيف تساهم القيادة الديكتاتورية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ؟
- ✓ كيف تساهم القيادة الديمقراطية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ؟
- ✓ كيف تساهم القيادة الحرة في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ؟

**ثانيا : أسباب اختيار الموضوع :**

- ✓ أهمية الموضوع الذي يعتبر من بين المواضيع الأساسية في علم اجتماع تنظيم و عمل .
- ✓ تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة .
- ✓ إضافة بحثي الى قائمة البحوث الأكاديمية .
- ✓ إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية .

**ثالثا : أهمية الدراسة :**

- تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية :
- ✓ إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية .
- ✓ الحاجة الى وجود إطار نظري و تطبيقي يربط بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية .

- ✓ تسليط الضوء على أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت من المواضيع الهامة باعتبارها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- ✓ يوضح هذا البحث أهمية الدور الذي تقوم به القيادة في تفعيل و تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال العمل على بناء ثقافة مرنة .
- ✓ يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية و أهميتها داخل المؤسسة .

#### رابعاً : أهداف الدراسة :

- ✓ التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .
- ✓ التعرف على مدى مساهمة القيادة الاوتوقراطية في تنمية الثقافة التنظيمية .
- ✓ التعرف على مدى مساهمة القيادة الديمقراطية في تنمية الثقافة التنظيمية .
- ✓ التعرف على مدى مساهمة القيادة التشاركية في تنمية الثقافة التنظيمية .
- ✓ معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية .

#### خامساً : تحديد المفاهيم:

##### 1. الدور:

لغة: يشير الدور إلى الاضطلاع بمهمة.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: إن مفهوم الدور في معناه السوسولوجي ، ينسب الى لينتون (Linton) إذ يذهب الى القول "أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، و يفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها و يحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم ، 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 ، و قد لا يكون على علم".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي بن الحسن الهنائي كراع النمل: المنجد الأبجدي ط 5، دار المشرق، بيروت لبنان، 2010 ، 451 .

<sup>2</sup> ر. بودون و ف، بوريلو: ترجمة سليم حداد. المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1986 ، ص288 .

### التعريف الإجرائي للدور:

هو السلوك المتوقع للفرد الذي يرتبط بالواجبات التي يفرضها مركزه في التنظيم ، والذي يتقبله أعضاء الجماعة في ضوء الثقافة السائدة

### 2. القيادة:

لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور قال: القود نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ، و يسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام ، و السوق من الخلف . و عليه فمكان القائد في المقدمة كالمرشد و الدليل<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: كان همفيل "Hemphill" أول من عرف القيادة ، إذ رأى "بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة".

عرفها رالف سوكديل "Stogdill" بأنها "عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف و تحقيقه".

كما عرفها فيدلر "Fiedler" بأنها "عملية أو حالة من التأثير على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها مجموعة معينة من الناس من اجل وضع هدف معين و السعي الى تحقيقه"<sup>2</sup>.

### مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين .

عرفها كونتر و ادونيل بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

التعريف الإجرائي للقيادة : هي القدرة على التأثير و توجيه الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة .

<sup>1</sup> ابن منظور: لسان العرب ، دار صادر، بيروت، المجلد 12 ، ط1 ، 2001، ص315 .

<sup>2</sup> راتب سلامة السعود: القيادة التربوية مفاهيم و آفاق ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013، ص72 .

### 3. مفهوم التنمية:

لغة: يرى وبستر "Webster" في قاموسه اللغوي أن التنمية "تعني التطور بمعنى النمو المتسارع من مرحلة الى أخرى".<sup>1</sup>

اصطلاحاً: عرفت هيئة الأمم المتحدة عام 1956 التنمية على "أنها العمليات التي تستهدف توجيه جهود المواطنين و الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للمجتمعات المحلية و تكامل هذه المجتمعات في حياة الأمم و الشعوب و مساعدتها على الإسهام الفعال في التقدم القوي".<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي للتنمية: نقصد بالتنمية أنها عملية مقصودة يقوم بها الإنسان وفق خطط من أجل الوصول الى الأهداف المرسومة .

### 4. مفهوم الثقافة:

لغة: التمكن من العلوم و الفنون و الآداب<sup>3</sup>

اصطلاحاً: عرفها تايلور "Taylor" في كتابه الثقافة البدائية حيث "عرف الثقافة على أنها الكل المركب الذي يشمل المعرفة و العقائد و الفنون و التقاليد و الأخلاق و كل القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع .

كما يشير أبو بكر محمد يوسف الى أن الثقافة هي مجموعة القيم و المعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة الواحدة".

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرفها "Peter & Waterman" على أنها "نظام القيم السائدة في المنظمة و الذي يتضح من خلال الانتاج الثقافي لأعضائها و الذي يتمثل في الحكايات و الأساطير و الشعارات الموجودة في المنظمة".

<sup>1</sup> وذني خديجة: دور القيادة الإدارية و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2019، ص 11-12 .

<sup>2</sup> نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2014، ص 17 .

<sup>3</sup> علي بن الحسن الهنائي كراع النمل: المنجد الأبجدي ط 5، دار المشرق، بيروت لبنان، 2010، ص 339 .

عرفها "Armstrong" بأنها "نمط من المعتقدات التنظيمية و الاتجاهات و العادات و القيم التي تشكل الطريقة أو الوسيلة التي يتصرف بها الناس و يؤثرون من خلالها بقوة على الطرق التي تنجز بها الأشياء".<sup>1</sup>

كما ترى إيمان صابر عبد الرحمان "أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات و أنماط السلوك و أسلوب الحياة ، التي يمارسها الأفراد و تنعكس بشكل واضح على تصرفاتهم و ردود أفعالهم ، و طريقة عملهم ، فهي تشكل هوية المنظمة و تعطي للمنظمة صبغة مميزة تميزها عن باقي المنظمات".<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من القيم و العادات التي تسود المنظمة من خلال الاتصال بين الأفراد (العمال) بحيث تعطي للمؤسسة صورة تميزها عن باقي المؤسسات .

## سادسا : الدراسات السابقة :

### 1. الدراسة الأولى :

❖ الباحث نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2014 ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

❖ تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي : ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟

و منه تفرعت منه التساؤلات التالية :

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم ؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الاتصال داخل التنظيم ؟

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، جامعة أسبوط، مصر، 2015، 119- 122 .

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: مرجع سابق، 122 .

- ❖ تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية ، و أهمية العلاقة بين العمال و القادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية و أيضا التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية .
- ❖ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات الملاحظة و المقابلة و السجلات ، و كذلك الاستمارة حيث وزعت على 100 عامل .
- ❖ و في الأخير خلصت الدراسة الى النتائج التالية :
  - أن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري .
  - أن أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط و الانصياع للسلم الإداري و التفاني في العمل .
  - تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية و العاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم .

#### ❖ علاقة الدراسة بموضوع البحث :

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغيرات البحث المتمثلين في القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية ، و كذلك من حيث المنهج المستخدم و بعض أدوات جمع البيانات ، كما أن هذه الدراسة أعطتني رؤية حول القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين .

#### 2. الدراسة الثانية :

- ❖ الباحث عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، 2010 ، جامعة السانية ، وهران .
- ❖ تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : هل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نشاط نموذجاً) .
- ❖ تمحورت فرضيات هذه الدراسة في :
  - القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال تهتم بالجانب المهتماتي في التأثير على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال .
  - القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال تهتم بالجانب العلاقتي في التأثير على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال .
  - القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال تواجه عقبات لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال .

- ❖ تهدف هذه الدراسة الى إبراز مفهوم القيادة الإدارية من منظور عربي إسلامي و غربي ، كذلك تبين كيفية تفعيل الدور القيادي الإداري في تسيير الموارد البشرية ، و تبين واقع دور القيادة في نجاح إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية .
- ❖ استخدم الباحث المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة ، تم اختيار عينة القصدية ، بالاعتماد على أداة المقابلة شملت 30 فرد .
- ❖ و قد توصلت الى النتائج التالية :
- أن القيادة الإدارية بمؤسسة نفطال لا تولي اهتمام كبير للجانب المهماتي من أجل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال .
- و أن القيادة الإدارية لهذه المؤسسة لا تولي اهتمام كبير للجانب العلاقتي من أجل مشروع إستراتيجية الاتصال .
- و توصلت كذلك الى ان مؤسسة نفطال تواجه عقبات في تطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال و هذا يعني أن المؤسسة العمومية تعاني من صعاب تقنية و بشرية لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال .

### ❖ علاقة الدراسة بموضوع البحث :

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير واحد و هو المتغير المستقل القيادة الإدارية و قد ساعدتني هذه الدراسة في الجانب النظري من خلال التعرف على أهم أنماط القيادة الإدارية أما في الجانب التطبيقي فتم الاستفادة منها من حيث المنهج المستخدم .

### 3. الدراسة الثالثة :

- ❖ الباحثة بoudib دنيا : الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 / 2014 .
- ❖ تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي ؟
- ❖ تتمحور التساؤلات الفرعية هذه الدراسة في :
  - ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟
  - ما هي الدوافع والمسببات التي تجعل الفرد أكثر معارضة ومقاومة للتغيير التنظيمي؟
  - ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها حتى يكون الفرد مساهما لمتطلبات التغيير ومساهما في تفعيله؟

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية وما الحاجة التي دفعت المنظمة إلى الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس لنجاح التغيير التنظيمي؟
- ❖ تهدف هذه الدراسة الى إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات السافرة والمنافسة القوية التي تعيشها ، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق . كذلك الى إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي ، ولما كان الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير، جاءت دراستنا هذه لمحاولة فهم الدور الذي يشغله الفرد والموقف الذي يبديه اتجاه التغيير بناء على قيمه واتجاهاته و سلوكاته التي تملئها عليه الثقافة التنظيمية ، وهو ما تم إبرازه في الدراسة التطبيقية من خلال لفت الانتباه للعنصر البشري و الأخذ بأراءه ومواقفه اتجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة .
- ❖ اعتمد البحث في بحثنا هذا على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي . حيث تم اختيار عينة عشوائية ، بالاعتماد على أداة الاستبيان .
- ❖ و قد توصلت الى النتائج التالية :
- موقف الفرد تجاه عملة التغيير التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في شركة "أ ب س بيبسي الجزائر" .
- أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد تجاه التغيير التنظيمي فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير مرتبط أيضا بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية و المهنية .
- لقد أثبتت نتائج الدراسة صحة فرضية ضمان ولاء الفرد و تقبله لبرنامج التغيير التنظيمي مرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار و مناقشتها و اتخاذ القرار بشأن هذه العملية .
- أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة " أ ب س بيبسي الجزائر " توحى بأن هذه الشركة لا تولي اهتمام كبيرا بالعنصر البشري الذي أصبح موردا استراتيجيا و مركز اهتمام لكل منظمة إن هي أرادت تحقيق النجاح ، التفوق و التميز و بالتالي تم نفي فرضية أن الثقافة التنظيمية السائدة فيها هي ثقافة داعمة و مشجعة لإدخال التغيير التنظيمي .

#### ❖ علاقة الدراسة بموضوع الدراسة :

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير واحد و هو الثقافة التنظيمية ، حيث ساعدتني هذه الدراسة في الجانب النظري من خلال التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية ، أما في الجانب التطبيقي تم الاستفادة منها من حيث المنهج المستخدم و بعض أدوات جمع البيانات .

## سابعاً : المقاربة النظرية :

## 1. نظرية التفاعل الاجتماعي :

يبدأ التفاعل الاجتماعي عند هوبز من تفاعل الأفراد التقابلي وجها لوجه لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد ، بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات اجتماعية كاحترام و التقدير .<sup>1</sup>

يعد التفاعل الاجتماعي شرطاً أساسياً لتكوين الجماعة ، إذ ترى نظرية التفاعل أنها نسق من الأشخاص يتفاعل بعضهم مع بعض ، مما يجعلهم يرتبطون معا في علاقات معينة و يكون كل منهم على وعي بعضويته في الجماعة ، ومعرفة ببعض أعضائها ، ويكونون تصورا مشتركا لمجموعتهم .

يؤدي التفاعل الاجتماعي إلى تمايز شرائح الجماعة فتظهر القيادات و عكس ذلك ، يساعد التفاعل الاجتماعي على تحديد الأدوار الاجتماعية أو المسؤوليات التي يجب أن يضطلع بها كل إنسان ، ففي جماعات المناقشة مثال يؤدي التفاعل إلى إبراز أدوار المشاركين وتعميقها .

وفي دراستنا لموضوع القيادة فتركز هذه النظرية على التبادل الحاصل بين كل من المشرفين والرؤساء وبين المرؤوسين الموظفين داخل التنظيم من خلال الأخذ والعطاء بين الطرفين حيث نجد في دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية حيث نلتمس هذا الدور من خلال عملية التبادل الاجتماعي الحاصل في المنظمة بين كل العاملين في التنظيم مما خول الأمر لنا للاعتماد عليها بحكم أنها تركز على التبادل المعنوي المادي من خلال التعامل اليومي بين الموظفين أو العاملين في المنظمة و خلال رد فعل مكافئ الذي يصدر عن الآخر بسبب التجاذب الذي يحصل بين الأطراف .

<sup>1</sup> معن خليل عمر : نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، عمان ، 1997 ، ص 173 .

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

## تمهيد :

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين و الباحثين و يرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة ، إذ ينظر الى القيادة في مجال الإدارة على أنها عنصر مهم حيث تعمل على تنسيق و بلورة الجهود المختلفة في اتجاه واحد ليتم بذلك تحقيق أهداف مخطط لها مسبقا ، كما أن لها تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال قيادتهم و توجيههم و الإشراف عليهم ، فالقيادة الإدارية عملية مهمة و ضرورة أساسية في كل المؤسسات ، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق و التميز و النجاح .

و هذا ما جعلنا نتطرق الى موضوع القيادة باعتبارها جزءا مهما في العمليات الإدارية التي تساعد في سير العمل و تحقيق الأهداف ، و لذا سيتم في هذا الفصل الى معرفة الفرق بين القيادة و بعض المفاهيم المرتبطة بها ، ثم الى أهميتها و أنماطها ، صفات القائد الإداري ، ثم الى وظائفها و عناصرها و النظريات المفسرة لها .

## أولاً : الفرق بين القيادة و بعض المفاهيم

### 1. القيادة و الإدارة:

اختلف الباحثون و المفكرون في تناولهم الفرق بين الإدارة و القيادة ، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ، و منهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة ، و في هذا السياق يؤكد : "المخلافي" على التداخل بين المفهومين فيرى أن الإدارة تعني إدارة الأشياء و ليس إدارة الأفراد ، فنحن ندير الشيء و لا نقوده ، أما القيادة فتعني قيادة الأفراد و ليس قيادة الأشياء فنحن نقود الأفراد و ليس الأشياء .

إن الفرق بين الإدارة يكمن في اختلاف الأساليب ، و الممارسات التي يتبعها القائد أو المدير للوصول الى الغايات . و الأهداف المنشودة ، فالقائد يعتمد على استمالة و إقناع الآخرين بالوسائل السلمية من أجل التعاون في تحقيق الهدف ، أما المدير فيعتمد على سلطته التي تخولها له الوظيفة التي يشغلها، لذلك تلقى تعليماته ، و قراراته في بعض الأحيان نوع من التذمر أو المعارضة ، في حين يستطيع القائد من خلال أسلوبه أن يحقق هدفه ببسر و سهولة<sup>1</sup>.

### 2. القيادة و الزعامة:

تعني الزعامة مجموعة من الخصال الزعامية ( الكاريزمية) في شخصية الفرد والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه ، وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضي و طيب خطر من جانبهم ، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة ، و من الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة ، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثير هم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر ، وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية و من أمثلة على ذلك الزعماء السياسيين ، الزعيم الهندي نهر و ، غاندي ، والزعيم الإفريقي نيلسون مانديلا .

### 3. القيادة و الرئاسة:

الرئاسة عملية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة ، وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها ، أي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل العرابيد: دور القيادة التشاركية بمديريات التربية و التعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2010، ص12 .

<sup>2</sup> وذني خديجة : مرجع سابق ، ص 28 .

التفاعل الدينامي بين الرئيس والأتباع ضعيف ، ومن ثم يصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة سواء إدارية أو فنية أو اجتماعية وبالتالي يجد صعوبة في علاجها.<sup>1</sup>

## ثانيا : أهمية القيادة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في : إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل ، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة ، كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته مع مرؤوسيه ، و لكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها ، حيث تكمن القيادة في:<sup>2</sup>

- \_ العمل على نشر روح الإخاء و الانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع .
- \_ العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات و تكتيل جهودها و توجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع .
- \_ مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها و مشكلاتها و العمل على تحديدها و وضع الأولوية لها تبعا لأهميتها .
- \_ مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها و وضع الخطط و اختيار الوسائل المناسبة و توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
- \_ توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ، و لكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم و بين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع .
- \_ العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع ، و استمرارها ، و إزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها ، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم .
- \_ مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات و مساعدة الجماعات على النمو و التقدم كوحدات في المجتمع .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وذني خديجة : مرجع سابق ، ص 28 .

<sup>2</sup> نور الدين بوراس : مرجع سابق ، ص 73 .

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 ، ص 86 - 87 .

### 1. أهمية القيادة الإدارية :

تعد القيادة الإدارية حلقة وصل بين العاملين و خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية ، إذ أنها توحد الجهود ، و تدعم الجوانب الايجابية في المنظمة ، و تقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان ، كما أنها تعمل على تنمية و تدريب الأفراد باعتبارهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى ، بالإضافة لذلك توجد عوامل رئيسة أخرى تقتضي وجود القيادة في أي منظمة ، من أهمها :

#### أ- عدم شمولية تصميم المنظمة :

من الصعب وضع تصميم شامل و كامل لأي منظمة ، كذلك الأمر بالنسبة لأعداد السياسات ، و الأنظمة ، و التعليمات ، و الهيكل التنظيمي بجميع تفاصيلها ، فالواقع العملي أكثر تعقيدا و تنوعا من هذه الهياكل و السياسات ، و من هنا تأتي الحاجة الى ضرورة ممارسة القيادة لسد هذه المتطلبات .

#### ب- تغير بيئة المنظمة :

تعتبر أي منظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا يتعامل مع البيئة المحيطة به ، و أي تغير في هذه البيئة يستدعي إدخال بعض التغيير في المنظمة ، هذا بالإضافة لطبيعة العصر الحالية ، التي تتسم بالتغير الدائم ، و دور القيادة هنا التنبؤ بمثل هذه التغيرات ، و وضع الإمكانيات كافة للتعامل معها بما يعود بالنفع على المنظمة ، و التعامل معها كفرص ، و ليس مواجهتها كتهديدات .

#### ت- دينامية المنظمة :

قد يأتي إحداث أي تغيير أو تطوير في المنظمة بسبب عوامل داخلية في المنظمة ذاتها ، فهي وحدة كلية تتطوي على مكونات و عناصر متفاعلة و متصارعة ، و بالتالي لا بد من وجود قيادة تواجه هذا التغيير و تقوده .

#### ث- طبيعة الأفراد في المنظمات :

يعد العنصر البشري الدعامة الرئيسة لأي منظمة ، على الرغم من اختلاف الأفراد من حيث الدوافع و الاتجاهات و الاهتمامات ، و كذلك فان الفرد في أي منظمة قد يكون عضوا في جماعات أخرى ، و يستدعي ذلك ممارسة القيادة لتوجيه مثل هؤلاء الأفراد .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد مراد : تحليل العنصر البشري الدعامة الرئيسة لأي منظمة ، على الرغم من اختلاف الأفراد من حيث الدوافع و الاتجاهات و الاهتمامات ، و كذلك فان الفرد في أي منظمة قد يكون عضوا في جماعات أخرى ، و يستدعي ذلك ممارسة القيادة لتوجيه مثل هؤلاء الأفراد . ص 163 - 164 .

### ثالثاً : أنماط القيادة

هناك عدة نماذج قيادية تتحدد وفقاً لفلسفة القائد و شخصيته و خبرته و تنوع التابعين ، حيث تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه و إن اختلفت وسائل التأثير في أساليب القيادة و أنماطها المتمثلة فيما يلي :<sup>1</sup>

#### 1. القيادة الأوتوقراطية :

أطلق بعض الباحثين على النمط الأوتوقراطي عدة تسميات منها : النمط الاستبدادي أو المتحكم ، النمط الفردي ، النمط الأمر ، النمط الدكتاتوري ، و كل التسميات السابقة تدور في مجملها حول محور واحد هو محاولة القائد إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته .<sup>2</sup>

يتميز هذا النوع من القيادة بانفصال القائد عن الجماعة ، و تركيز اهتمامه على كسب رضا رؤسائه بأي شكل من الأشكال ، لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارساته ، و يسيطر القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداءً من التخطيط ، و انتهاءً بالمتابعة فهو المهيم على الأدوار الإدارية ، و لا يفوض السلطة ، و يعتبر في ذات الوقت تفويض السلطة انتقاص من حقه كقائد وحيده .<sup>3</sup>

و قد وضع علماء الإدارة مثل : ماكريجور ، و ليكرت مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها :

#### أ- أشكال القيادة الأوتوقراطية :

حيث يتميز هذا النمط بثلاثة أشكال رئيسية على النحو التالي :

ـ القائد الأوتوقراطي المتشدد : الذي يتفرد بشؤون التنظيم ، و يعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين ، و يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة .

<sup>1</sup> وذني خديجة : مرجع سابق ، ص 39 .

<sup>2</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007 .

<sup>3</sup> نبيل العرابيد: مرجع ساق ، ص 28 .

- \_ القائد الأوتوقراطي الخير : الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية و يستخدم الإطراء و الثناء و قليلا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته و تحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .
- \_ القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق : الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات و اللقاءات التي يعقدها معهم ، و أن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة و إبداء الرأي و لكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات .

### ب- الآثار السلوكية لنمط القيادة الديكتاتورية :

- يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة ، و أن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة و القائد يضطر الى استخدام هذا النمط في الحالات التالية:
- ✓ الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم و التي تتطلب نوعا من الحزم و الشدة في التصدي لها .
  - ✓ الحالات التي تواجه فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية .
  - ✓ الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل المتجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات و قواعد محددة لتنفيذ العمل .

### ج- تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

- ✓ لجوء العاملين الى الاعتماد الدائم على القائد .
- ✓ قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين .
- ✓ قتل روح المبادرة و الإبداع لدى المرؤوسين فأصدار التعليمات و الأوامر بشكل مفصل ، و المطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع و الابتكار ، و إظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق و الاضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم .<sup>1</sup>

## 2. القيادة الديمقراطية:

عند معرفتنا لمعنى كلمة ( الديمقراطية ) والتي تعني حكم الشعب للشعب ، فإننا ندرك أن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار فيما بين الرئيس والمرؤوس ، حيث أن الرئيس لا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وهيبه زواني و عقيلة نزلي: الأنماط القيادية و دورها في تنمية كفاءات العاملين، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013 ، ص 39\_40 .

<sup>2</sup> طشطوش هايل عبد المولى: أساسيات في القيادة الإدارية، دار الكندي للنشر و التوزيع، 2008، ص65 .

يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه وذلك لأنه يدرك خطورة ذلك ، مما يدفعه لشورى واخذ رأي الآخرين حيث أن المشاركة والمشاوره في الرأي لها من الحسنات الشيء الكثير .<sup>1</sup>

كما يطلق عليها أيضا اسم القيادة الإقناعية ، القيادة بالمشاركة ، فالقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية ، و إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، و يشجعهم على تكوين الشخصية و تحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة كما يحاول كسب ودهم و تعاونهم و يلتقون حوله يدعمونه و يحبونه ، و يتقبلون أوامره بروح رياضية و يسعون لتنفيذه ، و هو ما يؤدي الى انتشار مشاعر الرضا و الارتياح و الإخلاص و الإقبال على العمل و التعاون و الاستقرار و رفع الروح المعنوية و خلق الروح الايجابية مع زيادة الانتاج دون رقيب .<sup>2</sup>

حيث يرتكز هذا النمط على ثلاث ركائز هي العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه و التي تقوم على إشباع حاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم .<sup>3</sup>

تتمثل خصائص النمط الديمقراطي ب :

- \_ الجماعة هي التي تقرر خطوات العمل و سياساته .
- \_ يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة .
- \_ تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات .
- \_ يتعاون أعضاء الجماعة و يتقبل بعضهم بعضا .
- \_ لا يحاول أحد من أعضاء الجماعة التقرب للقائد .
- \_ يناقش أعضاء الجماعة رأي القائد في جوا من الحرية .<sup>4</sup>

### 3. القيادة غير الموجهة (الحرية):

و هي التي يعطي فيها القائد حرية كبيرة لمرؤوسيه في أداء العمل كما يرضيهم و اتخاذ القرار و كل ما يقوم به هو إخبار الجماعة بالعمل المطلوب انجازه ، فهو يكون مجرد مستشار و في هذا النوع منها يفقد القائد بعضا من قدراته على تسيير الأمور مما يؤدي لانتشار الفوضى السلبية من جانبه ، كما أنه نوعا

<sup>1</sup> طشوش هابل : مرجع سابق ، ص 65 .

<sup>2</sup> نور الدين حمايدية: دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية دراسة حالة بمؤسسة اركيلور ميتال، مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال مالية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2010، ص 50 .

<sup>3</sup> دينا مناف علي: أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين، مذكرة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص 2006.

<sup>4</sup> نبيل العرابيد: مرجع سابق ، ص 29 .

لا تحكمه القوانين و الإجراءات المحددة و يرجع السبب عدم قدرته على اتخاذ القرارات أو معرفة المشاكل و حلولها و ترك الأمور في المؤسسة تسير دون توجيه أو رقابة لكن قليل و نادر و اقل الأنواع إنتاجا و فاعلية في العمل ، كما أن عمال لا يحترمون شخصية القائد فيشعرون بالإحباط و الضياع فيلجئون للاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب تدخل هذا القائد <sup>1</sup>.

فالقائد الناجح هو الذي يعتمد في سياسته على خليط من النمط الديمقراطي و الاوتوقراطي و يجمع بينهما في انه يستهدف توجيه جهود الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم ، لذا فالقيادة الحرة ترتكز اهتمامها على الفرد في أداء العمل <sup>2</sup>.

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة هي :

- ✓ إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها لانجاز العمل .
- ✓ اتجاه القائد الى تفويض السلطة على أوسع نطاق و ميله الى إسناد الواجبات بطريقة عامة و غير محددة لان ذلك يعطي للمؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله ، و فرصة الاعتماد علة نفسه و تقييم نتائج عمله .
- ✓ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها <sup>3</sup>.

#### رابعا : صفات القائد :

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي :

<sup>1</sup> شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2013، ص 95 .

<sup>2</sup> لطيفة عبد الرحمان و آخرون: نظريات القيادة و أنماطها، ماجستير مستوى 4 جامعة الإمام محمد بين سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ص11 .

<sup>3</sup> واعر وسيلة: أنماط القيادة و فاعلية صنع القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولائية ، بسكرة، ص155 .

1. **التفاعل الاجتماعي** : يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون ، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم .
2. **اليقظة** : على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة<sup>1</sup> .
3. **الحرص على تحقيق هدف الجماعة** : ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتقادي السلبيات وتقويم الأخطاء .
4. **الشجاعة** : على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة .
5. **الحماس والإيجابية والمبادأة** : ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة و الطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة .
6. **قوة الشخصية** : يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم .
7. **التنظيم** : ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة .
8. **قوة التحمل** : وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة .
9. **التمثيل الخارجي للجماعة** : وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى ، محققا لأهدافها في كل المجالات ، وأن يكون مثلاً أعلى يحتذى به في كل تصرفاته .

<sup>1</sup> نور الدين بوراس : مرجع سابق ، ص 69 .

10. **الذكاء** : ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عالٍ يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته.
11. **التخطيط** : على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة .
12. **الحكمة** : ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية و موضوعي .
13. **العلاقات العامة** : على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي .
14. **التواضع** : على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعظيم والترفع على الجماعة .
15. **الروح المرحة** : ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب و روح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة ، مما يجعلهم أكثر تعاونًا وتقبلاً له .<sup>1</sup>
16. **العدل** : يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب .
17. **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع** : ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها .
18. **الولاء** : سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين .

<sup>1</sup> نور الدين بوراس : مرجع سابق ، ص 69 .

19. **الإنتاج** : وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمثابرة والحماس والإرادة القوية .
20. **الثقافة** : على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها .
21. **الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية** : يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة .  
وتخفيف حدة التوتر بينهم ، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم ، وإشعارهم بإحساسه نحوهم .
22. **التوافق الاجتماعي النفسي** : يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة .
23. **القيم الدينية** : وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير ، و الخلق الحسن ، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية و المعايير الاجتماعية .
24. **النزاهة والأمانة** : يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته .
25. **الديمقراطية** : وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى .
26. **إنكار الذات** : ويقصد بها البعد عن الأنانية ، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة .
27. **الامتياز الفردي** : أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة .
28. **اللباقة** : ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب .
29. **العمل لمصالح الجماعة** : أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية .

**30. إجادة التعبير والخطابة :** يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة ، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة و ملائمة للموضوع ، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة <sup>1</sup>.

### خامسا : وظائف القيادة الإدارية :

إن هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتتمثل هذه الوظائف : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة ، الشؤون العامة ، و اتخاذ القرارات ... الخ ، و هي كالتالي :

#### 1. التخطيط :

هو دراسة المستقبل و وضع خطة تقوم عليها المنظمة ، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك <sup>2</sup>.

و من هذا يتبين ضمنا معنى التخطيط أنه يهتم بالنشاط في المستقبل أي انه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية .

#### 2. وظيفة التنظيم :

يمكن تعريف التنظيم بأنه أداة تستخدم لتجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية مناسبة و توزيع الأفراد عليها ليمارسوا بأعمالهم بما يحقق الوصول لأهداف المنظمة .

<sup>1</sup> نور الدين بوراس: مرجع سابق، 70-72 .

<sup>2</sup> زواتيني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2019 ، ص32 .

التنظيم هو تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات و الوظائف بين الأفراد و توزيع العاملين عليها حسب الكفاءات ، الخبرات و القدرات ، و لا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، و هذا ما فرض عليه أن يراعي الخبرة و التخصص و القدرة و الفعالية في الأفراد ، و لعل أنجح أسلوب لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس الهيئات و الجماعات المستقلة التي تحضي بصلاحيات التفكير و التخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح ، و يبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة و يضمن للأفراد طموحاتهم و احترام آرائهم ، فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين الى المشاركة في العمل بحماس و قناعة و يضمن التزامهم في تحقيق الأهداف و بهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة و القلق من التسبب و الانفلات .<sup>1</sup>

### 3. وظيفة التوجيه :

التوجيه يعني إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه ، حيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين ، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه ، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة ويأتي ذلك عن طريقة عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة .<sup>2</sup>

### 4. وظيفة الرقابة :

تتطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء في المنظمة و كذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة وتشمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي ، وضع معايير الرقابة ، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة ، وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها ، لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية ، والتي تعتبر بمثابة نقط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي ، ومن المعروف والمنطقي أيضا أنه بدلا من إجراء الفحص على كل وحدة يتم إنتاجها ، فإنه من المتعارف عليه اختيار نسبة من الإنتاج لفحصها عند نقاط الرقابة الإستراتيجية ، وهناك أنواع متعددة من المعايير التي تستخدم لأغراض المقارنة ، وعليه فإن الكمية والتكلفة ، والوقت المستخدم والجودة

<sup>1</sup> درة عبد الباري، محمود جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 166 .

<sup>2</sup> وذني خديجة : مرجع سابق ، ص 35 .

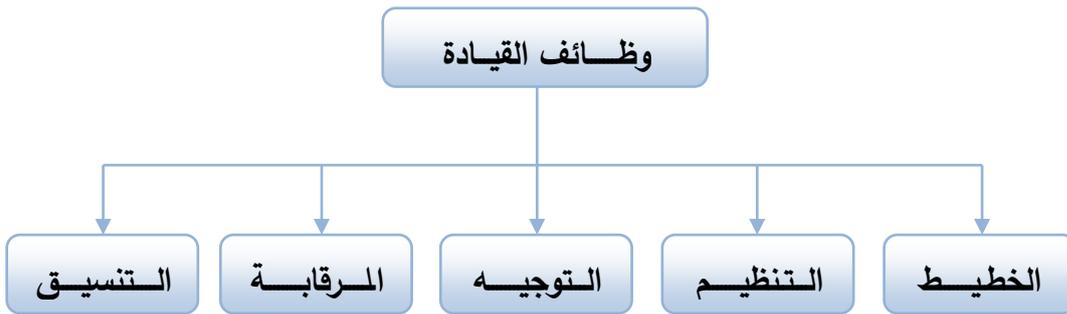
تعتبر أربعة أنواع من معايير الرقابة ، ومن الناحية الأخرى فإن الموازنات والتقارير الإحصائية وتحليل نقاط التوازن تعتبر من أهم الأدوات الرقابية التي تستخدم لتأدية وظيفة الرقابة بشكل فعال .<sup>1</sup>

### 5. وظيفة التنسيق :

عملية التنسيق من الوظائف الإدارية وتعني تضافر الجهود المشتركة للموظفين ، كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضا في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد، والتنسيق هو عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة الوحدات المستقلة والإدارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، وبدون التنسيق يفقد الأفراد والإدارات رؤية أدوارهم في المنظمة كما يسعون إلى تحقيق أهدافهم الضيقة أو المحدودة على حساب أهداف الشركة ككل والعملية المنسقة هي تلك التي يكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك ، والتنسيق هو أحد الأهداف الأولية لكل قائد وبالرغم من ذلك فإن لا يخصص إلا جزء صغير من وقته للعمل التنسيقي و يرجع ذلك إلى أنه يمكن تحقيق العمل المتكامل أساس عن طريق الاستخدام الماهر لكل المظاهر الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوظيف ورقابة .<sup>2</sup>

الشكل رقم (1) : يوضح وظائف القيادة الإدارية

شكل رقم (1) : يوضح وظائف القيادة



- من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> العجمي محمد حسنين: الاتجاهات الحديثة في القيادة وإدارة الأزمات ، دار الحامد للنشر، عمان ، 2013، ص 42 .

<sup>2</sup> وذني خديجة: مرجع سابق، ص38 .

## سادسا : عناصر القيادة الإدارية :

تتمثل هذه العناصر في :

### 1. القائد الإداري :

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر من عناصر القيادة باعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين ، و يعرف القائد بأنه " ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة ، و المعبر عن رغبات أعضائها ، و من ثم فهو يركز الاهتمام ، و يطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب " ، كما يعرف أنه : " ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل المنظمة ، و يقوم بأعمال التخطيط ، و التنظيم ، و الإشراف ، و الرقابة .<sup>1</sup>

### 2. الأتباع (المرؤوسين) :

إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد و العاملين معه ، إذ أن هناك شيء كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية و النفسية للمرؤوسين نحو القيادة ، و هذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات و الأفكار التي يعيشها المرؤوسين و تؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي فالأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها و فلسفتها و الأكثر إدراكا لأهدافها و مراميها .<sup>2</sup>

### 3. قوة التأثير :

لا يمكن انجاز القيادة الإدارية بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة الإدارية يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد ، و يقصد بالقوة قدرة القائد الإداري على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه .<sup>3</sup>

### 4. الهدف :

<sup>1</sup> بنوناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تسيير و اقتصاد، جامع محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص66 .

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005، ص 422 .

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق ، ص 422 .

تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة لدى جماعة المرؤوسين ، و هذه الأهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة ، و تكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة ، لذا تقدم لنا "ماري فيولبت" (Mary Follet) من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض للبناء" عند تعارض الأهداف يلجأ القائد الى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في الأهداف ثم ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه ، و بذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض<sup>1</sup>.

## 5. الموقف:

يشكل الموقف أحد العناصر الحاسمة في القيادة و لهذا كان محل بحث و تحليل من قبل العديد من الباحثين من بينهم "همفل" (Hemphill) ، حيث قام بمشروع حاول من خلاله التوصل الى الأبعاد الأساسية التي يمكن استخدامها و الإفادة منها في وصف المواقف و التعامل معها ، و الموقف يعبر عن الظروف التي تمر بها جماعة المرؤوسين<sup>2</sup>.

## سابعا : نظريات القيادة الإدارية :

### 1. نظرية الرجل العظيم

تعد هذه النظرية نقطة البداية للمحاولات المبكرة للتنظير في مجال القيادة ، فنظريات القيادة على حد تعبير "Petruccio" قد بدأت مسيرتها من "نظرية الرجل العظيم"<sup>3</sup>. و تعود جذور هذه النظرية الى عهد الإغريق و الرومان ، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة "يولدون و لا يصنعون" ، و أن السمات القيادية "موروثة و ليست مكتسبة" ، و يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصا ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 94-95 .

<sup>2</sup> بنوناس صباح: مرجع سابق، ص 70 .

<sup>3</sup> نواف كنعان: مرجع سابق ، ص 310 - 311 .

<sup>4</sup> آيت بارة شفيعة : دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة بيعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد و تسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009-2010، ص20 .

يعتبر فرنسيس جالتون (Francis Galton) من أبرز الدعاة لهذه النظرية ، بحيث حاول إثباتها بالبيانات الإحصائية والوراثية ، و تفترض هذه النظرية أن القائد الفرد يملك مواهب و قدرات غير عادية ، و يقود من خلال شخصية قوية و إرادة حديدية ، و البعض يرى هذه النظرية كحقيقة مطلقة ، و البعض الآخر يبيلها في ظل ظروف معينة<sup>1</sup>.

## 2. نظرية السمات :

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم ، حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائدا من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء و القادة و التي تستخدم كمعيار لمدى نجاح و قدرة الشخص على أن يكون قائدا<sup>2</sup>.

و هذه النظرية تقوم على دراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية و العقلية و السمات الشخصية حيث يرى أنصارها أن الشخص القائد تتوفر فيه مجموعة من الصفات مثل : الجرأة ، القدرة على التأثير على الآخرين ، المهارة في اتخاذ القرارات ، التفكير المتعمق الواعي ، درجة عالية من الذكاء ، تحصيل علمي متميز، يجعل الآخرين يتصرفون دون تفكير أو مناقشة<sup>3</sup>.

و من أهم السمات التي اعتمدها الباحثون ما يلي :

- **السمات الشخصية** : مثل المقدرة ، تحمل المسؤولية ، القدرة على تفهم الموقف ، الاستقامة و الأمانة و النزاهة ، المهارات في الانجاز.
- **القدرات و المهارات الذاتية** : مثل الصحة الجسدية و النفسية و العقلية و المهارات الذهنية و الإدارية... الخ من المهارات<sup>4</sup>.

### شكل رقم (2) : يوضح سمات القائد

<sup>1</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 66 .

<sup>2</sup> هايل عبد المولى طشطوش: مرجع سابق، ص 30 .

<sup>3</sup> نبيل احمد محمود العرابيد: مرجع سابق ، ص 18 .

<sup>4</sup> طشطوش هايل عبد المولى : مرجع سابق ، ص 31 .

• الطول, العرض و الصحة • النشاط و الحيوية	السمات الجسدية
• قدرات العقلية, الذكاء و الثقافة • القيم, الاتجاهات و المعايير	السمات المعرفية
• القدرات على التعامل, كسب محبة الآخرين و الاعتماد على الناس • تحمل المسؤولية, تحقيق التعاون و الاتسام بالكفاءة و المرح	السمات الاجتماعية
• حسن المظهر و الذوق العام • ز السمعة الطيبة	السمات الفعالية
• ضبط النفس و الهدوء • المرونة و الواقعية	السمات الشكالية

- المصدر : أميرة غنام : ص 15

## 1. النظرية الموقفية :

أشارت النظريات القيادية السابقة أن هناك نظرية واحدة تقدم نمطا أو أسلوبا قياديا واحدا يحدد فاعلية القيادة و نظرا للثغرات الكثيرة ، و مواطن الضعف العديدة التي اعترت النظريات القيادية السابقة الثلاث ، و نظرا لأن أيا من هذه النظريات لم تقدم تفسيراً شاملاً و مقنعاً لفاعلية القيادة ، و خصوصا أنها جميعها قد أهملت كثيرا من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية القائد و أداءه ، فقد بدأ الباحثون و علماء القيادة في البحث عن تطوير نماذج و نظريات قيادية جديدة ، تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية لازدياد قناعتهم بأن فاعلية القيادة هي نتاج تفاعل متغيرات متعددة . و من هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ، و منها ما يتعلق بالمرؤوسين أو الجماعة ، و منها ما يتعلق بالموقف و البيئة التنظيمية و البيئة الخارجية .<sup>1</sup>

فهذه النظرية تقوم على الربط بين السمات الشخصية و الموقف الإداري ، حيث لا بد أن تؤخذ المواقف الإدارية التي تواجه القيادة ، لتحديد السمات القيادية المطلوب توافرها في القادة ، فنظرية الموقف تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط ، و إنما تربطها بالمواقف الإدارية على أساس أن هذه المواقف هي التي تعمل على تقوية شخصية و مركز القائد ، إضافة إلى ذلك تقدم هذه

<sup>1</sup> راتب سلامة السعود: مرجع سابق ، ص 158 .

النظرية منهجا ديمقراطيا من خلال عدم حصر القيادة بالسمات الشخصية ، و إنما تراعي دور المواقف الإدارية و تأثيرها على القيادة .<sup>1</sup>

## 2. النظرية الوظيفية :

ترتبط هذه النظرية القيادة بالأعمال و الجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، و هي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد و تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف و تحسين نوعية التفاعل بين أعضائها و حفظ التماسك بينهم ، و لما كانت هذه الأعمال و الأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن القيادة هي مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة . و بذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف و الأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه النظرية ، و طبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة و المديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها .<sup>2</sup>

## 3. النظرية التبادلية :

إن مفهوم التبادلية على فكرة تبادل المنافع و المصالح بين القائد و أتباعه من أجل الوصول الى أهداف المتفق عليها ، حيث يتم حشد جهودهم بشكل ايجابي من خلال المهام و المكافآت و نظام الحوافز و الهيكل ، و بالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين و متطلبات المهام الموكلة إليهم و يضع الهيكل الملائم و نظام التحفيز المطلوب و كذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين ، و من هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كونه مدخلا لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة و متسامحة و متفهمة و ذات عقلية عادلة وسطية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وذي خديجة : مرجع سابق ، ص 46 .

<sup>2</sup> حجام ليلي : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية

الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأب البواقي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2019 \_ 2020 ، ص 38 .

<sup>3</sup> المساعدة ، ماجد عبد المهدي : مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2013 ، ص 39 .

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في الفصل الثاني نتوصل الى أن القيادة من أهم الوظائف الأساسية القائمة عليها الإدارة ، فهي ترتبط بالتخطيط و التنظيم و كيفية التوجيه و الرقابة ، و أن لها أهمية في حل مشاكل المؤسسة و وسيلة لتحقيق الأهداف ، و هذا عن طريق المهارات التي يتمتع بها القائد الإداري و قدرته في التأثير على العمال ، و بالتالي فالقيادة الإدارية لها أهمية بارزة في كل منظمة .

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

**تمهيد :**

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع الإدارة وعلم النفس و الاقتصاد وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة.

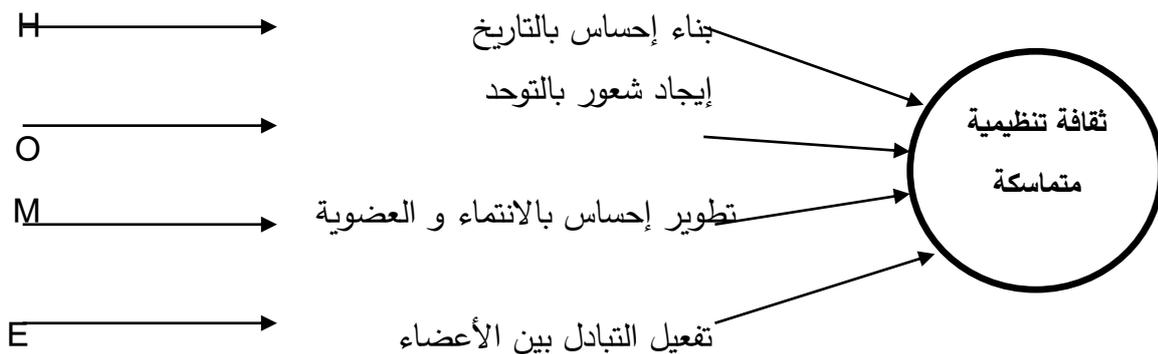
حيث أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، حيث تربط بين نجاح المنظمة والتركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة .

و عليه نظرا لكون الثقافة التنظيمية تمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم ، لذا سيتم في هذا الفصل التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية و أهم خصائصها و أنواعها و وظائفها و عناصرها و مصادرها و النظريات المفسرة لها .

أولاً : أهمية الثقافة التنظيمية :

- تساهم الثقافة التنظيمية في تماسك الجماعة فهي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة ، لذا فيمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي <sup>1</sup>:
1. **بناء إحساس بالتاريخ "History"** : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة .
  2. **إيجاد شعور بالتوحد "Onenes"** : فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار، و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي .
  3. **تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء "Mzmbzeship"** : تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقراراً وظيفياً و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم .
  4. **زيادة التبادل بين الأعضاء "Exchange"** : هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد <sup>2</sup>.
- و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً و شعوراً بالتوحد العائلي المترابط .

شكل رقم (3): أهمية الثقافة التنظيمية



- مصدر : عيساوي وهيبة ، ص 36

<sup>1</sup> سويسبي أحمد: الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012-2013، ص 65 .  
<sup>2</sup> عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة افراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حوكمت الشركات، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012، ص 36 .

## ثانيا : خصائص الثقافة التنظيمية :

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها و ذلك بالاعتماد على فلسفتها و تاريخها و أنماط الاتصالات المعمول بها ، و قيمها و معتقداتها ، و ربما لا تتشابه ثقافة منظمة مع منظمة أخرى نظرا لان لكل منظمة خصوصيتها الخاصة بها ، و تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها :

### 1. ثقافة المنظمة نظام مركب :

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة و تشمل الجانب المعنوي من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار ، و الجانب السلوكي من عادات و تقاليد و آداب و فنون ممارسات عملية ، و الجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة وغيرها <sup>1</sup>.

### 2. ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل :

هي كيان مركب تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، أي تغير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها ، و لكونها من صنع الإنسان و خلقه ، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة ، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل الى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية ، و إنما يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم و المحاكاة .

### 3. ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي :

<sup>1</sup> سمير يوسف عبد الله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية ، 2006، ص24-25 .

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة و تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر ، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة و يمكن أن تفقد ملامح قديمة ، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

#### 4. ثقافة تغيير المنظمة لها خاصية التكيف :<sup>1</sup>

تغيير الثقافة يعني مرونتها و قدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها ، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة ، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى ، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة ، و هي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصاليهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات ، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين ، وبناءا عليه يمكن القول بوجود مجموعة من داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها "subcultures" الثقافات الفرعية وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات ، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها . ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضا داخل المنظمة .<sup>2</sup>

#### ثالثا : أنواع الثقافة التنظيمية :

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص132-133 .

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى محمود : مرجع سابق ، ص 133 .

لثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان الى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه ، كما أن أنواعها تختلف من منظمة الى أخرى و من قطاع الى آخر و من أبرز أنواعها ما يلي :<sup>1</sup>

### 1. الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture :

و تكون سائدة أكثر ما يكون في المؤسسات الحكومية ، لأنها تعتبر بيئة مستقرة و مناسبة لهذا النوع من الثقافات ، حيث أنها تعتمد على التسلسل الهرمي ، فتكون السلطات و المسؤوليات واضحة و مقسمة فكل يعمل في نطاقه و في حدود سلطاته و هي قائمة أكثر ما تكون على أساس الرقابة و السلطة .<sup>2</sup>

### 2. الثقافة الإبداعية Innovative Clture :

و تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع ، و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ، و مواجهة التحديات .

### 3. الثقافة المساندة Suppurative Culture :

تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض ، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام و توافق و مؤازرة تامة . و تعمل المنظمة على خلق جو من الثقة و المساواة و التعاون و الروح الودية ، و يتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل .

### 4. ثقافة العمليات Culture Process :

<sup>1</sup> زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، مذكرة ماجستير بعلوم الإدارية، جامعة نايف السعودية، 2008، ص 25 .

<sup>2</sup> ابتهاج شكري شبير: أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعدادات لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 14 .

يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل و ليس على النتائج التي تم تحقيقها ، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ، و يعمل الكل على حماية أنفسهم ، و بالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة ، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ، و دقة في وقته ، و الذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

### 5. ثقافة المهمة Culture Task :

و تكون موجهة نحو تحقيق الهدف ، و إنجاز العمل و التركيز على النتائج ، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ، و بالتالي فهي تحتوي على قواعد و أنظمة قليلة ، و تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات .

### 6. ثقافة الدور Culture Role :

و تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات و الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد ، كما تعطي أهمية للقواعد و الأنظمة ، و توفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي ، و الاستمرارية و الثبات في الأداء ، و تكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية و المؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية .

### 7. ثقافة النفوذ :

يقول Handy أنها ثقافة تشبه في امتدادها و سيطرتها نسيج العنكبوت ، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة ، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة ، و تمنح للأفراد بدلاً من الخبراء ، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي ، حيث تتركز مصادر السلطة و اتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين و الأعضاء الأساسيين ، و يكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها و الالتزام بها ، مما يضعف من فرص الإبداع و الابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث ، و لذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع متغيرات البيئة يعتمد إلى حد بعيد على إدراك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 21-22 .

و قوة من يشغل مراكز النفوذ و السلطة داخل المنظمة ، و هذا يترتب عليه نجاح المنظمة و تكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير و من ثم إخفاقها.<sup>1</sup>

\* و هناك من يرى أن لثقافة المنظمة نوعين أساسيين هما :

#### أ- الثقافة القوية :

و هي تلك الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير ، التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة .

كما أنها تمثل رابطة متينة بين عناصر المنظمة ، كما تساعد في توجيه طاقتها الى تصرفات منتجة تمكنها من الاستجابة السريعة و الملائمة لاحتياجات عملائها و مطالبة الأفراد ذوي العلاقة بها الأمر الذي يساعد المنظمة في تحقيق رسالتها و أهدافها .

#### ب- الثقافة الضعيفة :

ثقافة يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة حيث أنها لا تحظى بالثقة و القبول الواسع و تفتقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات ، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة تحقيق التوافق و التوحد مع المنظمة و مع أهدافها .<sup>2</sup>

### رابعاً : وظائف الثقافة التنظيمية :

يرى كل من "scrensen & pederson" أن للثقافة أربعة وظائف و هي كالتالي :

<sup>1</sup> ايهاب فاروق : مرجع سابق ، ص 22 .

<sup>2</sup> غيلاني حورية: أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة ، 2016-2017،ص 5 .

- ✓ تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين ، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة .
- ✓ تستخدم الثقافة كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي .
- ✓ تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة و أيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة .
- ✓ تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة .<sup>1</sup>

و يرى عسكر أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في :

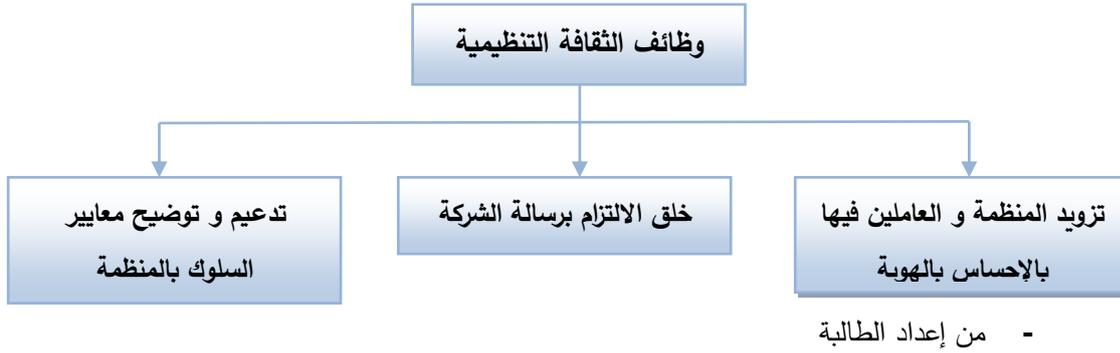
- ✓ **تزويد المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية :** كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنها جزء حيوي منها .
- ✓ **خلق الالتزام برسالة الشركة :** ذلك إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، و عند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية ، و يعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم .
- ✓ **تدعيم و توضيح معايير السلوك بالمنظمة :** و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد ، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا ، فالثقافة تقود أفعال و أقوال العاملين ، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة ، و كذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت .<sup>2</sup>

و يوضح الشكل الموالي وظائف الثقافة التنظيمية حسب تصنيف عسكر :

#### شكل رقم (4): وظائف الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> نور الدين بوراس: مرجع سابق ، ص82 .

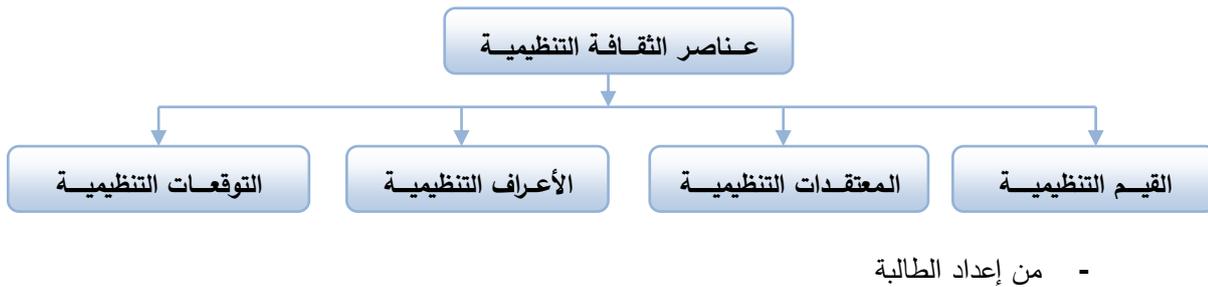
<sup>2</sup> بن عز الدين عفيفة: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي، مذكرة ماجستير في تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2019، ص 38-39 .



### خامسا : عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.<sup>1</sup>

شكل رقم (5) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



### 1. القيم التنظيمية :

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

<sup>1</sup> أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، ص 03.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين .<sup>1</sup>

كما يقول "النعمي" بأنه تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية ، و أنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى الى تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، و أنها تعكس شعور العاملين و اتجاهاتهم العامة نحو المنظمة ، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية و العمل بموجبها .<sup>2</sup>

## 2. المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

## 3. الأعراف التنظيمية :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها . ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الإلتباع .<sup>3</sup>

و هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف ، حيث تسود و يلتزم الجميع بها ، و إن لم تكن مكتوبة ، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ و الإلتزام بها على اعتبار

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 312.

<sup>2</sup> العوفي محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 13 .

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 313 .

أنها مفيدة للمنظمة و لبيئة العمل ، و ذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد ، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية .<sup>1</sup>

#### 4. التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب ، والذي يعني مجموعة من التوقعات ، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة ، وكذلك تتوقعها المنظمة ، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ، وبين الزملاء فيما بينهم ، والمتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي ، يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.<sup>2</sup>

#### سادسا : مصادر الثقافة التنظيمية:

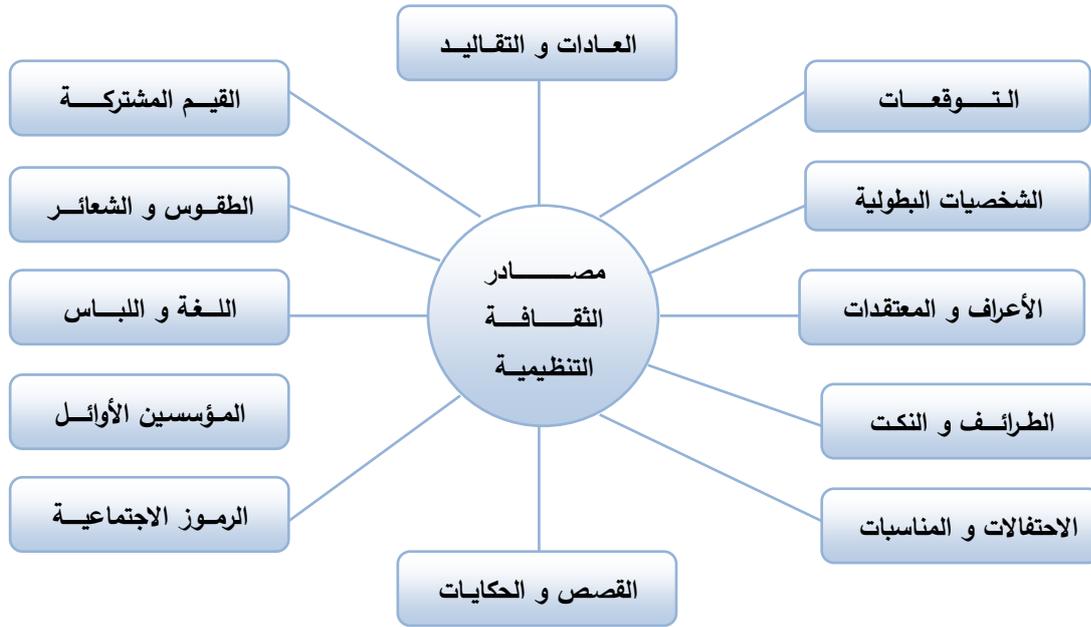
يمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز : مرجع سابق ، ص 17 .

<sup>2</sup> بلجازية عمر ، محمد خير سليم أبو زيد: دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مطبوعة في مقياس ثقافة المؤسسة، الاردن، 2008، ص12

<sup>3</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق ، ص 17 .

شكل رقم (6): يوضح مصادر الثقافة التنظيمية



- المصدر : إيهاب فاروق مصباح العاجز

## 1. العادات و التقاليد:

و هي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله ، عاملا بسيطا ، أو إطارا فنيا ، أو مديرا أو مشرفا ، كما أنها تأثر في شخصية الفرد ، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي ، والبيئة التي يعيش فيها الفرد ، وتتواجد فيها المنظمة .

## 2. الطقوس والشعائر والاحتفالات :

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات (فالاحتفال بزفاف) قد يعني أن الشركة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج ، واحتفال اسمه (وصل حديثا) قد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخرا ، واحتفال اسمه (خطاب رئيس الشركة) قد يعني إعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005 ، ص 17 .

## 3. الأساطير :

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين ، ويمكن تعريفها على أنها : المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها و يرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تتسبب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة .

## 4. الطرائف والنكت والألعاب :

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة ، والألفة و تخفيف بعض الصراعات بين العاملين ، وتنقية القلوب من المشاحنات ، أو سوء الضن ، أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات ، و الاجتماعات ، لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة ، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية ، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة ، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب للتوثيق على الثقة ، و الصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل .

## 5. الرموز :

هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين ، وتتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها ، وتتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة ، فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء ولغيرهم بأنها شركة مستقرة ذات مكانة في السوق ، وقد تستخدم بعض المنظمات الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها ، و الشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة ، ويسهل التقاطها من قبل العاملين وكذا من<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص80 .

قبل العملاء ، ومن أمثلة هذه الشعارات شعار شركة فورد الذي يقول : الجودة هي وظيفتها الأولى ، كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة ، فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دونما نقاش طالما أنه يرتدي الزي الرسمي .

## 6. القصص والحكايات :

و تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة ، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري ، أو منظمة معينة ، و الصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز أو المنظمة ، وكيفية تنظيمة وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشاءه مقارنة بوضعه الحالي <sup>1</sup>.

## سابعا : نظريات الثقافة التنظيمية :

### 1. نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، و إنما الثقافة الواحدة ، يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة .

و يرى "Obler" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

### 2. نظرية روح الثقافة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوديب دنيا : مرجع سابق ، ص 80

<sup>2</sup> حمد بن فرحات الشلوي: مرجع سابق ، ص 38 .

تتعلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المؤسسة .

و بالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، و تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ، و هو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار و التطور .

و يمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى الى الحفاظ على المؤسسة وفقا لأهداف محددة و بمراعاة مؤثرات معينة .

### 3. نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، و يتمثل جوهر هذه النظرية في إن أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، و عن أسلوب التفكير ، و عن الطابع القومي ، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية ، و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، و درجة تماسكها ، و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة .

### 4. نظرية سجية الثقافة :

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، و تعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمد بن فرحات الشلوي: مرجع سابق ، ص 39 - 40.

التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه ، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام ، و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> حمد بن فرحات الشلوي: مرجع سابق , ص 39-40 .

## خلاصة الفصل :

تعتبر الثقافة التنظيمية جوهر المنظمات من حيث أهميتها و دورها في الإدارات ، فهي تساهم في نمو الأفراد داخل المنظمة و تشجيعهم على التكيف مع الأوضاع ، كما أنها تشمل مجموعة من العناصر المترابطة التي تساهم في نشر الثقافة بين العمال و التي تتمثل في القيم التنظيمية و المعتقدات و الأعراف التنظيمية ... ، فالثقافة القوية تعطي للمنظمة قوة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية .

و بالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقتها بالقيادة الإدارية و هذا ما سنتطرق له في الفصل القادم .

الفصل الرابع

العلاقة بين القيادة

الإدارية و الثقافة

التنظيمي

**تمهيد :**

تعد الثقافة التنظيمية حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي ، من حيث أن قيادة المنظمة تساهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال أساليبها الإدارية و كذلك الى الطريقة التي تعتمدها في توزيع المهام ، فقيم القيادة تساعد على توجيه سلوك الموظفين و تحفيزهم من أجل تحقيق أهدافها المنشودة .

و من خلال هذا الفصل سنتطرق الى فهم العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية ، و الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية .

## أولاً : العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية :

تعتبر القيادة الإدارية بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي فهم مهندسون اجتماعيون في بناء و تغيير الثقافة التنظيمية و ترشيد السلوك و الفعل الاجتماعي الذي هو لب النسق الثقافي للمنظمة ، لأن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز و تطوير و الهام التابعين على إيجاد حلول مناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم ، و هذا ما يؤدي الى تمكين المنظمة من إنتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية و مدى توازنها و استقرارها كنسق اجتماعي ، لهذا فإن القيادة الإدارية في إطار نسق تفاعلي ثقافي تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية ، أو تطوير للنماذج الذهنية الفردية الى ذهنية جماعية للتصرف ، مما ينتج عنه تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته .

## ثانياً : العلاقة بين القيادة الإدارية وأنواع الثقافة التنظيمية :

هناك علاقة مباشرة بين القائد الإداري وبين نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ، فالقائد الإداري ومن خلال تصرفاته و أسلوبه القيادي يساعد في بلورة نوع الثقافة التنظيمية الملائمة الذي يرى أنه يحقق أهداف المنظمة وجهة نظرة و في إطار المنظومة القيمية للمنظمة و طبيعة عملها والخدمات التي تقدمها في إطار المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بدرجات متباينة في نوعية الثقافة التنظيمية السائدة .

تتعدد العلاقة بين القيادة ونوع الثقافة فيما يلي :

### 1. الافتراضات الخاصة بثقافة المهمة :

حيث يتمتع القائد الإداري الجيد بروح التعاون مع الآخرين و الانضباط مع تجنب استخدام سلطاته في خدمة أغراضه و مصالحه الشخصية ، في يطلب من مساعديه انجاز المهام الرسمية التي يكلفهم بها و في الوقت نفسه يلتزم بالسلطات الرسمية الموكلة إليه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنان اعقابة: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة ، 2016-2017، ص123 .

## 2. الافتراضات الخاصة بثقافة الوظيفة :

يؤمن القائد الإداري الجيد بالمساواة ويكون قويا فيؤثر من خلال سلطته على الأفراد لأداء العمل و توفير الموارد اللازمة لإنهاء المهام ، مع منح العاملين التعليمات في ضوء التشجيع والمشاركة في العمل .

## 3. الافتراضات الخاصة بثقافة الفرد :

هنا يهتم القائد الإداري الجيد بقيم واحتياجات العاملين معه ، ويستجيب لها ، يستخدم موقعة القيادي في توفير فرص لإرضاء العاملين معه من خلال تطوير مهاراتهم الوظيفية والحرص على اخذ بأرائهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات .

يتضح مما سبق أن علماء الإدارة في العصر الحديث قد توصلوا الى أن الشورى و المشاركة و الرقابة الإدارية الهادفة لغرض التصحيح لا لتصيد تطوير مهارات و قدرات الموظفين باستمرار ومتابعة تقدمهم ، ومن ثم تكليفهم بالأعمال أو الوظائف أو المهام التي يمكنهم القيام بها .<sup>1</sup>

## ثالثا : مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية :

القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة ، ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة ، يتعين علينا التعرّيج على المراحل والطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة وأوردها . ونتحدث هنا عما يجب فعله ، مع الإشارة إلى أبرز ملامح الواقع في الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة السائدة ، لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي :

<sup>1</sup> حنان اعقابة: مرجع سابق، ص124 .

### 1. التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية :

وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة ، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وإيضاح الرسالة من أجلها و جدت ، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح واف للهيكل التنظيمي ، وقيم و إجراءات العمل ، ونحو ذلك.. ويجب التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة :

- أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية .
- أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية والتصرفات الرمزية وخصوصا للقيادة .

### 2. تطبيع الثقافة التنظيمية :

وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب ، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب و ورش العمل والاجتماعات ، وغير الرسمية ، كالرحلات و ممارسة أفراد المنظمة للرياضة و السباحة داخل المنظمة و خارجها ، مع التأكيد على أهمية مشاركة أفراد الطبقة القيادية في تلك الأنشطة .

### 3. ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية :

وذلك عبر عدة وسائل منها :

- بلورة وتبني شعارات و رموز مميزة تتميز بالطرافة والإبهار والإقناع ، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة ، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة .
- صياغة ورواية وبحث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة .
- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله قرش: الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية، عدد 17، 2008، ص 98-99 .

#### 4. تصرفات القادة الرمزية :

يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية ، كطريقتهم في اتخاذ القرارات ، وهذا اعتقاد خاطئ جدا ، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير .. ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم للاجتماعات .<sup>1</sup>

#### رابعا : مساهمة الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة :

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما ورؤية وبطاقة تعريف للمواقع المحيطة بها داخليا وخارجيا كما أكده " وترمان ، و بيتر " (Peter and Waterman) في كتابهما : "البحث عن التميز" ، حيث تناولوا المؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية ، فأشارا إلى أن سيطرة سيادة و تماسك وترابط الثقافة في تلك المؤسسات أثبتت أنه عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح والتفوق .

إن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا تقل أهمية عن باقي أصولها ، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة و المستمرة للعملاء و العاملين ، وتمكنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة .

فالثقافة التنظيمية للمؤسسة هي نظام المؤسسة بحد ذاتها و ليس جزء منها فقط ، و لذلك فإن على المديرين أو القادة في المؤسسات استشارة التوجيهات الثقافية المحيطة بمؤسساتهم و وضعها في الحسبان نظرا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمؤسسة و عاداتهم و توقعاتهم ، مما ينعكس سلبا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 291-294 .

<sup>2</sup> عبد القادر قرش : مرجع سابق ، 91 - 92 .

أو إجابا على كافة عمليات و أنشطة المؤسسة بشكل عام و في عمليات التطوير و التدريب بشكل خاص ، وفقا لقوة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة أو ضعفها فيها .<sup>1</sup>

### خامسا : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية :

تهتم القيادة الإدارية في تكوين اتجاهات الفرد الذي بدوره يستخدمها في التعبير عن سلوكياته التي تكون ايجابية نحو مؤسسته .

حيث يبرز دور القيادة الإدارية في تعزيز مبدأ التعاون والألفة ، من خلال تنمية القيم الإيجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء و الانتماء في نفوس العاملين ، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع و الابتكار ، وما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل مما ينعكس إيجابا على حالة العمل ككل .

أما إذا كانت القيم سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض فإنها تسهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة مما يترتب عليه انعدام أو ضعف التفاهم بين العاملين ، وبالتالي عدم القدرة على استيعاب مفهوم الرسائل وعدم فهمها وعدم الثقة في نقل تفاصيلها نتيجة تباين اتجاهات الأفراد ، مما يترتب عليه تدني مستوى الأداء ، فهناك تأثير غير مباشر للقيادة على الثقافة التنظيمية من خلال الدور الذي يقوم على غرس القيم وتعديل الاتجاهات .<sup>2</sup>

إضافة الى ذلك فإن القيادة الإدارية أيضا لديها القدرة على توجيه النشاطات و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم ، و إذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب

<sup>1</sup> عبد القادر قرش : مرجع سابق ، ص 92 .

<sup>2</sup> المربع صالح بن سعد: القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 67-69 .

الاجتماعي للإدارة ، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه ، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم ، قيمهم و اتجاهاتهم و تطلعاتهم .<sup>1</sup>

فالقائد الإداري يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة ، مما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار ، فالمشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه . لأن الثقافة التنظيمية وتطويرها تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي وإيجاد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية و ذلك يربط جاليات إنسانية و أماكن عملهم داخل الكيان الاجتماعي .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زغدودي أميرة: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي 45 قالمة، 2018-2019، ص 92 .  
<sup>2</sup> شارلز هل، جونز جاريت: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد الرفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال)، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 658-669 .

## خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية من الصعب تفسيرها على مستوى العلاقات الاجتماعية ، فالمنظمة تحتوي على ثقافة تنظيمية كاتفاق مشترك و واعي لطريقة الحياة الاجتماعية داخل المنظمة .

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية

## تمهيد :

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الأطر المعرفية و النظرية للقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية و العلاقة التي تربط بينهما سنقوم في هذا الفصل بتناول الإجراءات المنهجية للدراسة التي تشمل كل من " مجالات الدراسة " ، " مجتمع الدراسة " ، " العينة " ، " أدوات جمع البيانات " ، " منهج الدراسة

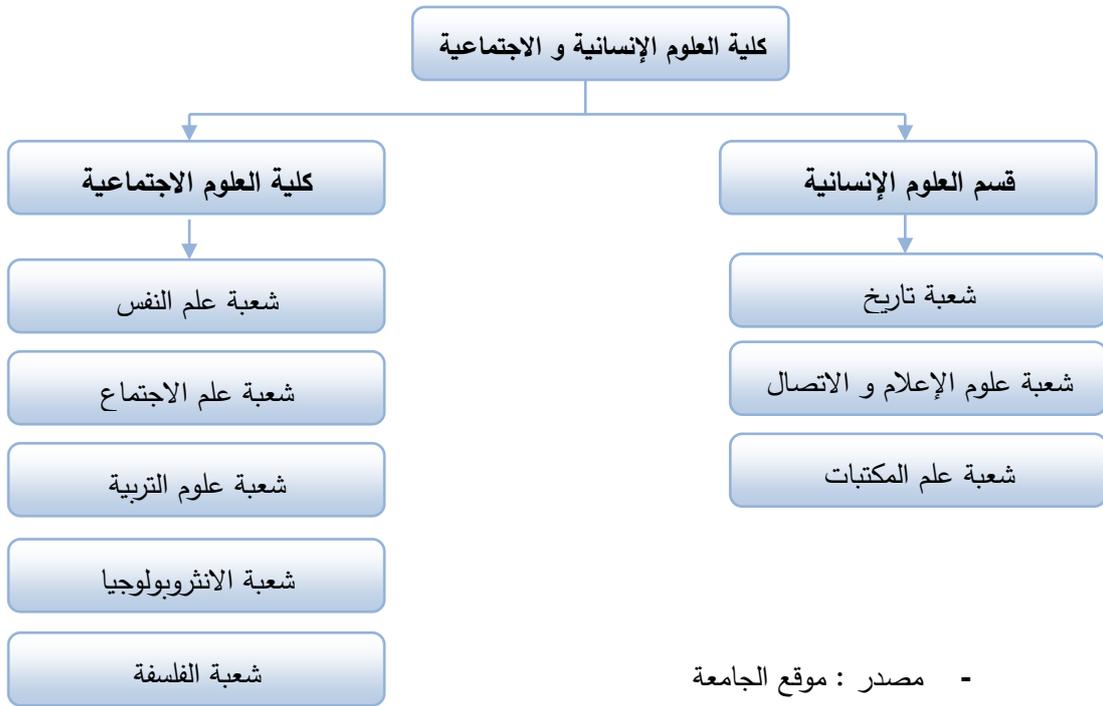
## أولا : مجالات الدراسة :

### 1. المجال الجغرافي :

- التعريف بمكان الدراسة : بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية :

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009 ، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم قسمين وهي: قسم العلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الإنسانية<sup>1</sup>.

شكل رقم (7) : يوضح الهيكل التنظيمي لأقسام كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية



- مصدر : موقع الجامعة

-

### 2. المجال الزمني :

<sup>1</sup> <https://fshs.univ-biskra.dz/index.php/ar/accueil-1/accueil>

و يتمثل في الوقت المستغرق للدراسة الميدانية حيث مرت بمرحلتين :

المرحلة الأولى : تتمثل في الدراسة الاستطلاعية حيث تمت في بداية شهر مارس

• الرحلة الثانية : و التي دامت أسبوعا كاملا من 23 ماي إلى غاية 27 ماي 2021 تمكنا من خلالها من توزيع الاستمارة على الأساتذة .

3. المجال البشري :

و يتمثل مجتمع الدراسة المتكون من 177 أستاذ و العينة التي هي الفئة التي تمثل جمهور البحث .

### ثانيا : مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة على انه مجموعة متناهية أو غير متناهية من العناصر المحددة مسبقا و التي تتركز عليها الملاحظات <sup>1</sup>.  
إذ يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة بسكرة قطب شتمة البالغ عددهم بـ 177 أستاذ وفقا لإحصائيات 2021 .

### ثالثا : عينة الدراسة :

تعتبر العينة جزء من المجتمع ، أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي و تجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي . و بهذه الطريقة ، فإنه يمكن دراسة الكل عن طريق دراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه <sup>2</sup>.

حيث اقتصرت الدراسة الحالية على أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة ، وعليه فقد تم اختيار عينة بما يناسب متطلبات الدراسة البحثية فكانت العينة القصدية الأكثر تمثيلا لمجتمع البحث .

<sup>1</sup> أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 298 .

<sup>2</sup> عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار النمير، دمشق، سوريا، 2004، ص 168.

**لعينة القصدية :** هي التي يتم فيها اختيار عدد قليل من المفردات بطريقة يراعى فيها صفة التمثيل المطلوبة .<sup>1</sup>

حيث تم اختيار العينة بنسبة 22,5 % من مجتمع الدراسة البالغ عدده 177 أستاذ فكانت عينتنا مقدرة بـ 40 فرد متمثلين في أساتذة دائمين .

## رابعاً : أدوات جمع البيانات :

### 1. الملاحظة :

يتصل الباحث بعملية الملاحظة من خلال الواقع الذي يريد دراسته ، فيلاحظ ما حوله و يسجل ملاحظاته و مشاهداته لهذا الواقع ، و بالنسبة لهذا البحث فقد تم الاستعانة بتقنية الملاحظة البسيطة كأداة فعالة تسمح لنا برؤية واقع القيادة الإدارية في المنظمة و كذلك محاولة التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الموجودة ، فالملاحظة قد ساعدتنا في الوصول الى تفسيرات و تحليلات حول تشخيص اولي عن القيادة و الثقافة التنظيمية الموجودة في المنظمة محل الدراسة .

### 2. الاستبيان :

تعد الاستمارة واحدة من أهم أدوات جمع المعلومات ، فهي مجموعة من الأسئلة المنظمة والمصنفة حسب كل محاور مشكلة الدراسة . فهي مرتبطة في صياغة أسئلتها بفرضيات الدراسة بشكل عام . كما تساعد الباحث في الحصول على بيانات كمية تساعده في تطبيق الأساليب الإحصائية من أجل التعرف على الانحراف القائم بين متغيرات الدراسة .

فالاستبيان هي أداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد من طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب . و يكون المستجيب سيد الموقف ، بينما كان الباحث في المقابلة هو سيد الموقف .<sup>2</sup>

حيث قمنا بعمل استمارة مكونة من ثلاث محاور بالإضافة للبيانات الشخصية و التي كانت كالتالي :

المحور الأول : مساهمة القيادة الأوتوقراطية في تنمية الثقافة التنظيمية يضم 9 أسئلة .

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 364 .

<sup>2</sup> عبود عبد الله العسكري، مرجع سابق، ص 172 .

المحور الثاني : مساهمة القيادة الديمقراطية في تنمية الثقافة التنظيمية يضم 9 أسئلة  
المحور الثالث : مساهمة القيادة التشاركية في تنمية الثقافة التنظيمية يضم 10 أسئلة .

### خامسا : منهج الدراسة :

يعرف المنهج العلمي " على أنه الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه أو يعتمد عليها الباحث للوصول الى نتائجه أو غايته " <sup>1</sup>.

فيعرفه " عبد الرحمن بدوي " المنهج هو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة " .

وبما أن البحوث الاجتماعية تتطلب من الباحث اعتماد على منهج معين ، كان المنهج المستخدم في هذه الدراسة - دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية - هو المنهج الوصفي " يعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره و استخلاص سماته " <sup>2</sup>.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد خطوات المنهج الوصفي في تحديد الظاهرة المراد دراستها والقيام بالدراسة الاستطلاعية و ذلك من اجل تحديد مشكلة البحث بعد هذا نقوم بتحديد أدوات الدراسة من اجل تسهيل جمع المعلومات حول العينة المراد دراستها ثم جمع الحقائق والبيانات وعرضها وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها بغية الوصول الى النتائج ثم نقوم باستخلاص النتائج ونفسرها بأسلوب واضح ودقيق . <sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب: منهج البحث العلمي بين الأتباع و الإبداع ، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2009، ص 152.

<sup>2</sup> عبود عبد الله العسكري، مرجع سابق، ص 6 .

<sup>3</sup> رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007، ص 58.

الفصل السادس

تحليل و تفسير نتائج

الدراسة

أولاً : تفرغ البيانات و تفسيرها

الجدول رقم (1) : يوضح توزيع الأساتذة حسب الجنس



من الجدول أعلاه تبين أن نسبة 45 % من العينة تتمثل في الذكور ، ونسبة 55% من العينة إناث في الجامعة . إذ نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور ، حيث يعود هذا الى طبيعة التوظيف أي الحظ الذي يأخذه الإناث في المسابقات أكثر من الذكور ، كذلك رغبة الإناث في إكمال دراستهم على عكس الذكور .

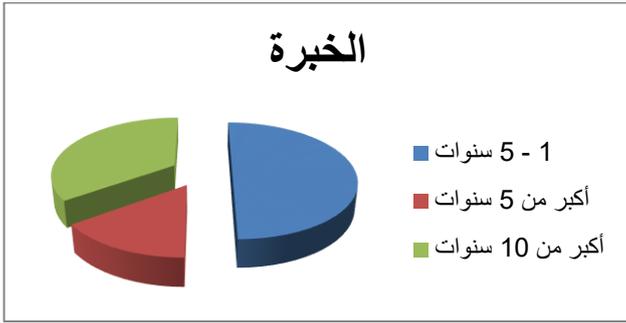
الجدول رقم (2) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول أعلاه تبين أن أفراد عينة الدراسة من مستوى ماجستير ، ماجستير بنسبة 25 % ، و نسبة 40 % من العينة دكتوراه ، و 35 % من العينة تأهيل علمي . نلاحظ بأن أغلبية العينة دكاترة ، و يرجع ذلك الى طبيعة العمل الإداري و الذي يتطلب توفر مستوى عال لما يتضمنه من دقة و الاستفادة من خبراتهم من أجل سيرورة العمل .

الجدول رقم (3) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

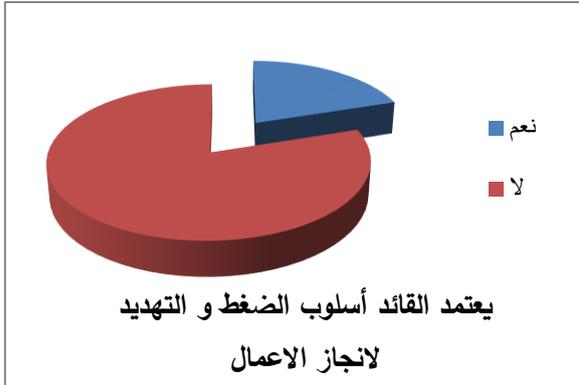
الخبرة	التكرار	النسبة
1 _ 5 سنوات	20	50
أكبر من 5 سنوات	6	15
أكبر من 10 سنوات	14	35
المجموع	40	100



من خلال الجدول أعلا يتبين أن 50 % من العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و 15 % خبرتهم أكبر من 5 سنوات ، و 35 % خبرتهم أكبر من 10 سنوات . يلاحظ بأن النسب متفاوتة بعض الشيء فبالنسبة للذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يرجع ذلك الى أن أغلبيتهم شباب و هم في طور تقديم مذكرة دكتوراه ، أما الذين خبرتهم أكبر من 10 سنين فهذا سيكون له تأثير واضح على المهارات و المعارف التي يمتلكونها من خلال خبرتهم لسنوات عمل طويلة .

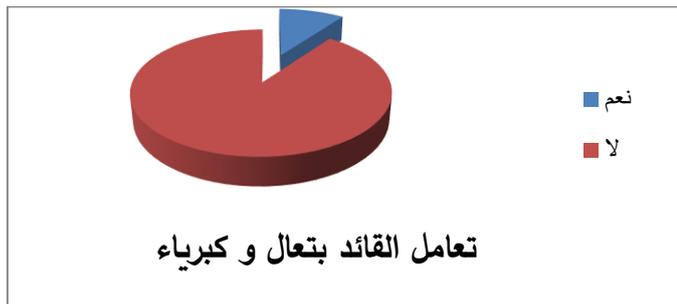
الجدول رقم (4) : يبين اعتماد القائد على أسلوب الضغط و التهديد لانجاز العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	8	20
لا	32	80
المجموع	40	100



يتضح من خلال قراءة نسب الجدول أن الأغلبية لأفراد العينة تبين على أن القائد لا يستعمل أسلوب الضغط و التهديد في انجاز العمل و التي تقدر نسبتهم بـ 20 % و هذا راجع الى أن مكانتهم و شغلهم لمناصب عليا و الكفاءة و الالتزام التي يتمتعون بها يوفران الحماية لهم ، كما أن هذا الأسلوب ليس من صفاته و انه يعتمد على التقاهم و التفاعل فيما بينهم . في المقابل نجد نسبة 80 % من أفراد العينة يرون بأن القائد يستعمل أحيانا أسلوب الضغط و التهديد عليهم و ذلك في حالة التأخر عن انجاز العمل و قد يرجع هذا الى ضيق الوقت .

الجدول رقم (5) : يبين إذ يتعامل قائدك بتعال و كبرياء



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	4	10
لا	36	90
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم أن القائد لا يتعامل بتعال و كبرياء على المرؤوسين بنسبة 90 % ، و ذلك راجع الى التكافؤ في الشهادة و أيضا الى انه مارس العمل من قبل كما أنه أستاذ و زميل على علم و دراية بظروف العمل قبل يكون قائد إداري . في المقابل نجد 10 % من أفراد العينة يرون بأن القائد يتعامل بتعال و كبرياء و ذلك نظرا لطبيعة المنصب و مكانته بحيث أنه يتعامل بنوع من الفوقية و التكبر على المرؤوسين .

الجدول رقم (6) : يبين اذا يستعمل أسلوب الأمر أكثر من تلقي الإجابة



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	10	25
لا	30	75
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75 % يرون بأن القائد لا يستعمل أسلوب الأمر أكثر من تلقي الإجابة ، بحيث يعود الى أنه على دراية بالقوانين الإدارية و أنه يستعمل أسلوب الحوار أكثر لكي يعطي فرصة لجميع الأساتذة على حد سواء ، في المقابل نجد 25 % يرون بأن القائد يستعمل أسلوب الأمر أكثر من تلقي الإجابة لأنه لا توجد علاقة إنسانية و اهتمام من طرف القائد .

الجدول رقم (7) : يبين اذا يتبع أسلوب الرقابة الشديدة في متابعة الأداء

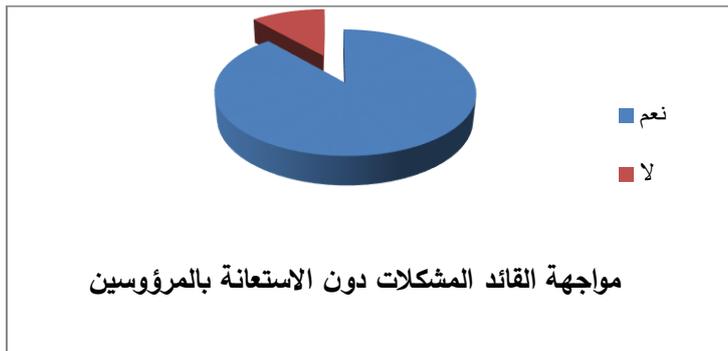
الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	50
لا	20	50



المجموع	40	100
---------	----	-----

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب متساوية في أن القائد يتبع أسلوب الرقابة الشديدة في متابعة الأداء ، بحيث نجد 50 % يرون بأن القائد يراقب الأساتذة في كل حركة عند القيام بالمهام المنوطة بهم و ذلك من أجل الأداء الجيد و ضمان سيرورة العمل . في المقابل نجد 50 % يرون بأن القائد لا يستعمل أسلوب الرقابة الشديدة و هذا راجع الى ثقته بالعاملين و أن الأستاذ في حد ذاته يطبق على نفسه أسلوب الرقابة الذاتية .

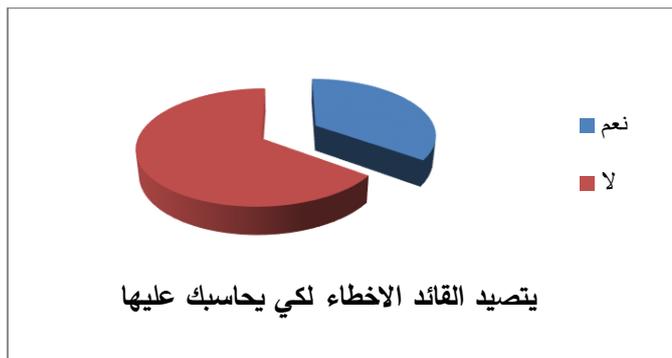
الجدول رقم (8) : يبين إذا يواجه القائد المشكلات دون الاستعانة بالمرؤوسين



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	10	25
لا	30	75
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 75 % من أفراد العينة يرون بأن القائد لا يواجه المشكلات دون الاستعانة بالمرؤوسين . و ذلك للوصول الى حل جذري بمشاركته مع المرؤوسين . و في المقابل نجد 23 % يرون بأن القائد يواجه المشكلات دون استعانة بالمرؤوسين لان هناك تكامل في المهام و أن هناك اتصال بينه و بين المرؤوسين ، و أيضا خوفه من بروز ضعفه و عدم كفاءته .

جدول رقم (9) : يبين إذا يتصيد قائدك أخطائك لكي يحاسبك عليها



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	14	35
لا	26	65
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن نسبة 65 % من أفراد العينة يرون بأن القائد لا يتصيد الأخطاء على المرؤوسين و يحاسبهم عليها ، لان القائد يتميز بالمرونة في التعامل ، و أن المرؤوسين حريصين و منضبطين في عملهم ، كما أنهم يستخدمون أسلوب الرقابة الذاتية للتقليل من الأخطاء . في المقابل نجد 35 % يرون بأن القائد يتصيد أخطاء المرؤوسين و يحاسبهم عليها .

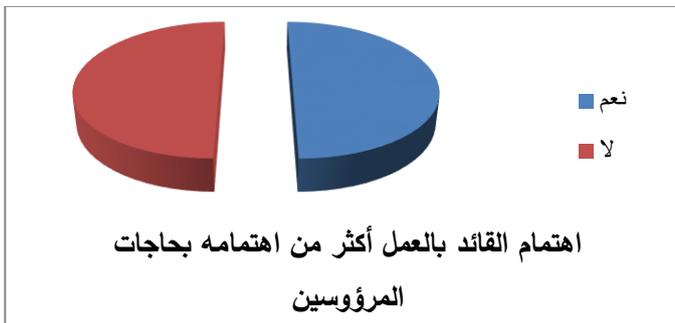
جدول رقم (10) : اتخاذ القائد القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين



النسبة %	التكرار	الاحتمالات
45	18	نعم
55	22	لا
100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين النسب متقاربة بحيث نجد 45 % يرون بأن القائد يتخذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين و هذا يعود الى أن هناك قرارات تحتاج الى موافقته هو فقط . في المقابل نجد 55 % يرون بأن القائد لا يتخذ القرارات بنفسه فقط بل يشارك المرؤوسين في اتخاذه لان العمل الجامعي عمل جماعي ، فالقائد يقوم بطرح المواضيع في الاجتماعات و من ثم يتم اتخاذ القرارات بناء على نتائجها لسير العمل بشكل جيد .

جدول رقم (11) : يبين اهتمام القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين



النسبة %	التكرار	الاحتمالات
50	20	نعم
50	20	لا
100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النسب متساوية حيث نجد 50 % يرون بأن القائد يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين ، و ذلك من أجل استمراره في المنصب و أيضا لسير العمل و إنهائه في الوقت المحدد . في المقابل نجد 50 % من أفراد العينة يرون بأن القائد لا يهتم بالعمل فقط بل أيضا يراعي لحاجاتهم لان هناك تكامل و توازن بين الأمرين .

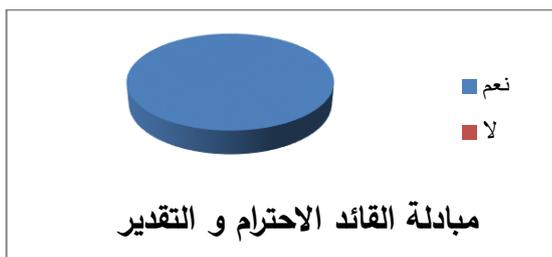
جدول رقم (12) : يبين ما إذا يركز قائدك على بذل أقصى طاقة و جهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	60
لا	16	40
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن هناك نسبة 60 % يقرون بأن القائد يبذل أقصى طاقة و جهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل . لان ذلك يساعد على انجاز الأعمال في وقتها من أجل سير العمل . في المقابل نجد 40 % يقرون بأن القائد لا يبذل طاقة و جهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل لان العمل يكون حسب الوقت و الجهد و أيضا البرنامج لذا فالكل يقوم بعمله مستقلا عن الآخر .

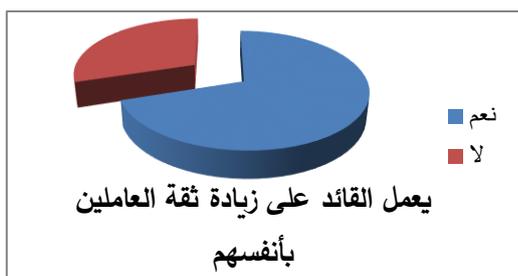
جدول رقم (13) : يبين مبادلة القائد الاحترام و التقدير



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	40	100
لا	0	0
المجموع	40	100

من الجدول أعلاه نرى بأن جميع أفراد العينة يرون بأن القائد يبادلهم الاحترام و التقدير و ذلك بنسبة 100 % ، بحيث يرجع ذلك الى المعاملة الحسنة و التصرف الجيد في مختلف المواقف لان الاحترام و التقدير يعطي الشخص دفعة ايجابية قوية الى الأمام بحيث يبث في الشخص الثقة بالنفس و الشعور بالنجاح ، فالاحترام من أخلاقيات المهنة ، كما أنها السمة الأبرز في التعامل بينه و بين العاملين من أساتذة و إداريين .

جدول رقم (14) : يبين اذ يعمل قائدك على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	70
لا	12	30
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن القائد يعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم و ذلك بنسبة 70 % ، بحيث تعتبر زرع الثقة في أنفس العاملين أمرا ضروريا فهي تخلق روح الإبداع و الابتكار في العمل لذا فزرع الثقة في نفوس العاملين تقود الى القيام بالعمل على أكمل وجه . في المقابل نجد نسبة 30 % يرون بأن القائد لا يعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم كونه هو في ذاته يفتقر للثقة بالنفس .

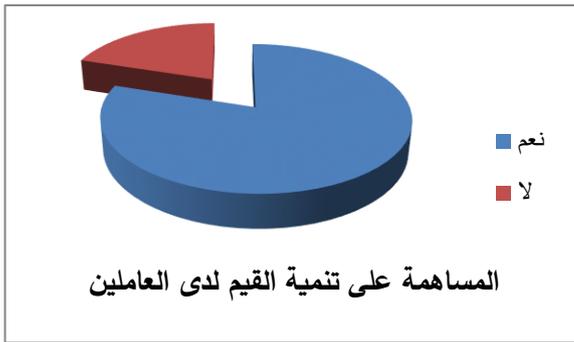
جدول رقم (15) : يبين إذا يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	32	80
لا	8	20
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن أغلبية العينة يقرون بأن القائد يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم و تمثل ذلك بنسبة 80 % ، و هذا راجع الى العلاقة بينهم و بين القائد التي يسودها الود و الاحترام نتيجة لعملهم مع بعض ، فالعمل التعاوني يضمن سير العمل في ظروف منظمة لانجاز الأعمال بسرعة . في المقابل نجد 20 % يرون بأن القائد لا يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم .

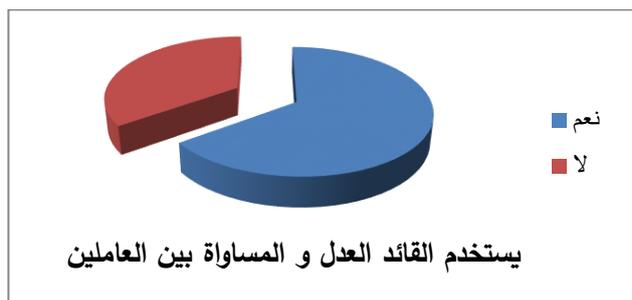
جدول رقم (16) : يبين مساهمة على تنمية القيم لدى العاملين



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	32	80
لا	8	20
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية العينة يرون بأن القائد يساهم في تنمية القيم لدى العاملين و ذلك بنسبة 80 % ، و ذلك لان القائد يتسم بها من أجل أن يكون هناك شفافية في قيم العاملين من خلال التضامن و التعاون لتحقيق التكامل فيما بينهم و لإنجاز الأعمال بسرعة ، في المقابل نجد نسبة 20 % من أفراد العينة يرون بأن القائد لا يساهم في تنمية القيم لدى العاملين و ذلك لأنه لا توجد قيم تنظيمية داخل المؤسسة .

جدول رقم (17) : يبين استخدام قائدك العدل و المساواة بين العاملين



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	26	65
لا	14	35
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 65 % يقرون بأن القائد يستخدم أسلوب العدل و المساواة بين العاملين ، و ذلك حتى لا يكون هناك تمييز بين العمال ، فالعدل و المساواة تدفعهم على العمل بحماس و قوة دون قهر و إجبار ، مما يولد بينهما الثقة و الاحترام المتبادل لتحقيق الرضا النفسي لضمان سيرورة العمل على أكمل وجه . في المقابل نجد 35 % من أفراد العينة يرون بأن القائد لا يستخدم العدل و المساواة بين العاملين و التي تتمثل في توزيع ساعات العمل في بعض الحالات .

جدول رقم (18) : فيما يتعلق بتسامح قائدك مع بعض الأخطاء التي تبدر منك



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	32	80
لا	8	20
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن أغلبية العينة يقرون بأن قائدهم يتسامح في بعض الأخطاء التي تبدر منهم و يتجاوز عنها ، حيث بلغت نسبتهم بـ 80 % ، كما أن القائد يحاول أيضا التزام السرية في الأخطاء التي يقترفها المرؤوسين و ذلك لقلتها و عدم تأثيرها على العمل ، كما انه يلجأ الى تصحيحها بسرعة كي لا تصل الى المستويات الأعلى و تعرض صاحبها للعقوبة . في المقابل نجد نسبة 20 % تنفي نهائيا تسامح القائد مع المرؤوسين عن أخطائهم ، لان القائد يرى بأن مثل هذه الأخطاء الكثيرة و المتكررة تمس بسمعته كقائد أمام المسؤولين الأعلى منه .

جدول رقم (19) : يبين أن القائد يثق بقدرتك في القيام بعملك دون الحاجة الى الرقابة



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	32	80
لا	8	20
المجموع	40	100

يبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يقرون بأن القائد يثق بقدرتهم في العمل لدرجة رفع الرقابة عليهم حيث بلغت نسبتها بـ 80 % ، لان كثرة تعامل القائد مع مرؤوسيه نتج بينهما ثقة متبادلة و ذلك بدليل تفويض الأمور للقيام بالأعمال دون الرجوع إليه و ذلك لان المرؤوسين أكفاء ذو مستوى عال . في المقابل نجد 20 % يقرون بأن القائد في حالة رقابة دائمة للمرؤوسين خلال تأديتهم لعملهم .

جدول رقم (20) : يبين قيام قائدك بتفويضك صلاحيات تسيير الأمور حال غيابه



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	18	45
لا	22	55
المجموع	40	100

يبين الجدول أعلاه بأن النسبة متقاربة بعض الشيء المتمثلة في تفويض القائد صلاحيات تسيير الأمور في حال غيابه ، بحيث نجد 55 % ينفون فكرة تفويض السلطة كون أنه يملك ما يكفي من نواب يكلفهم بتسيير الأمور مباشرة عند غيابه . في المقابل نجد نسبة 45 % يتفقون بأن القائد يفوضهم سلطته و هذا راجع الى أن بعض الأساتذة قد يكونوا نواب للقائد ، بحيث أنهم يتولون مهام التدريس و الإدارة في نفس الوقت .

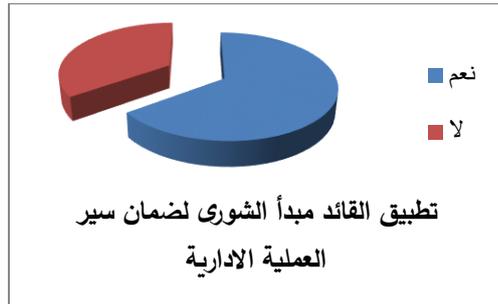
جدول رقم (21) : يبين إعطاء القائد الحرية في تحديد الأهداف



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	26	65
لا	14	35
المجموع	40	100

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه أن 65 % يرون بأن القائد يعطيهم الحرية في تحديد الأهداف لان وظيفة الأستاذ تتضمن هامش كبير من الحرية خاصة فيما يتعلق بالعملية البيداغوجية المتمثلة في المقاييس التي يقوم بتدريسها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة . في المقابل نجد 35 % يرون بأن القائد لا يعطيهم الحرية في تحديد الأهداف و أنه المسئول في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف لوحده دون إشراك الأساتذة في تحديد الأهداف .

جدول رقم (22) : يبين تطبيق قائدك مبدأ الشورى لضمان سير العملية الإدارية



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	26	65
لا	14	35
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه نجد 65 % من أفراد العينة يرون بأن القائد يطبق مبدأ الشورى لضمان سير العملية الإدارية ، عن طريق قيامه بالعديد من الاجتماعات من أجل تقادي الوقوع في المشاكل من أجل سير العمل الإداري . في المقابل نجد 35 % يرون بأن القائد لا يطبق مبدأ الشورى في سير العمل .

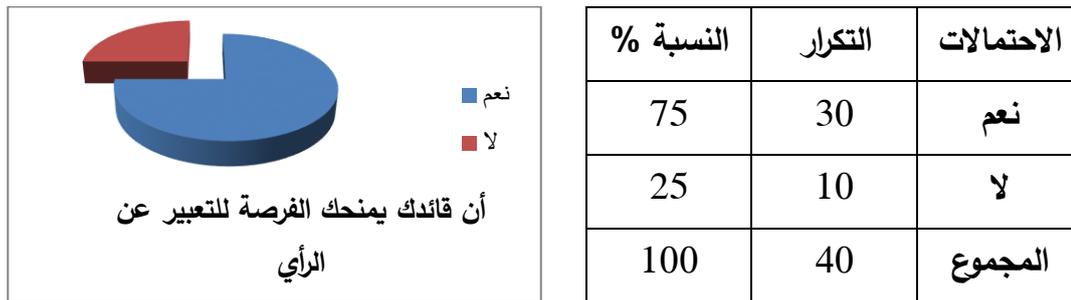
جدول رقم (23) : يبين إذا يشاركك قائدك في عملية التخطيط



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	50
لا	20	50
المجموع	40	100

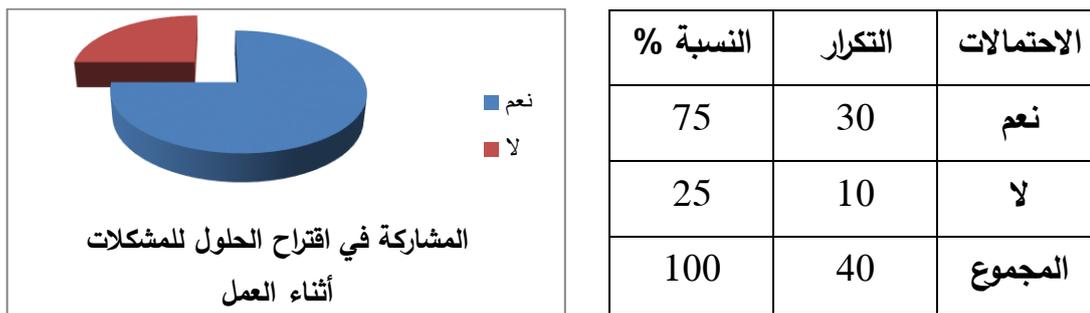
من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح لنا بأن النسب متساوية بحيث نجد 50 % يقرون بأن القائد يشاركهم في عملية التخطيط و هذا يدل على تشجيع القائد لمرؤوسيه و الاهتمام بأفكارهم و منحهم ثقة كبيرة في العمل الذي يقومون به و كذلك تشجيعهم على عملية التخطيط لمواجهة أي مشكلات مستقبلية . في المقابل نجد 50 % يرون بأن القائد لا يشاركهم في عملية التخطيط و ذلك لاعتبار بأن الأمر يخص القائد فقط و أنها ليست من صلاحيات الأساتذة .

جدول رقم (24) : يبين اذا يمنحك قائدك الفرصة للتعبير عن الرأي



تبين معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم الحرية المطلقة و الكاملة للتعبير عن رأيهم بحيث بلغت نسبتها بـ 75 % ، بحيث أن علاقتهم بالرئيس المباشر علاقة أكثر من علاقة عمل ، تتعدى الى علاقة الصداقة ، و ذلك بحكم طول المدة التي قضاها مع بعض في المؤسسة ، كما أن الرئيس يتقبل آراء الآخرين و يعتمد على مبدأ حرية الرأي و التعبير .

جدول رقم (25) : يبين إذا يشاركك في اقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل



يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يقرون أن القائد يشارك المرؤوسين في اقتراح حلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل بحيث قدرت نسبتها بـ 75 % ، خاصة إذا تعلق الأمر بالعملية البيداغوجية فالرئيس يحاول دراسة و تجريب الحلول المقترحة من طرف المرؤوسين ، فإن أعطى نتيجة ايجابية يطبقه مباشرة دون تردد ، كما أن الرئيس يبدي فرحا شديدا بالحلول المقترحة و يثني على صاحبها . في حين نجد 25 % يرون انه لا يقوم الرئيس بها التصرف و لا يقوم بأخذ مشورتهم عند اقتراح الحلول إذ يرجعون سبب ذلك الى نوع المشكلة فإذا كانت بعيدة عن تخصص المرؤوسين فهو ينفرد بإيجاد حلول لها .

جدول رقم (26) : يبين تشجيع القائد للعاملين بالعمل بروح الفريق

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	32	80
لا	08	20



100	40	المجموع
-----	----	---------

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يقرون أن القائد يشجع العاملين بالعمل بروح الفريق بنسبة 80% ، و ذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الأمر الذي يسهم في تفعيل العمل بروح الفريق ، و ذلك من أجل رفع مستوى الأداء و ضمان سهولة و سلاسة العمل ، بحيث ترتبط بعدة عوامل تنظيمية يجب الاهتمام بها و تعزيزها ، والتي تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية التي تعتبر عاملا هاما في التأثير على روح الفريق لرفع مستويات الأداء . في المقابل نجد نسبة 20 % يرون بأن القائد لا يشجع العاملين على العمل بروح الفريق لأنه لا يوجد روح فريق بتاتا و بالتالي لم يعايشوا هذا الأمر .

جدول رقم (27) : يبين مراعاة قائدك العدالة في توزيع المهام



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	60
لا	16	40
المجموع	40	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من أفراد العينة يرون بأن القائد يراعي للعدالة في توزيع المهام ، و يتم ذلك حسب التخصص و طبيعة العمل الذي يشغله المرؤوس ، أي الرجل المناسب في العمل المناسب و ذلك من أجل سيرورة العمل على أكمل وجه . في المقابل نجد 40 % يرون بأن القائد لا يراعي للعدالة في توزيع المهام .

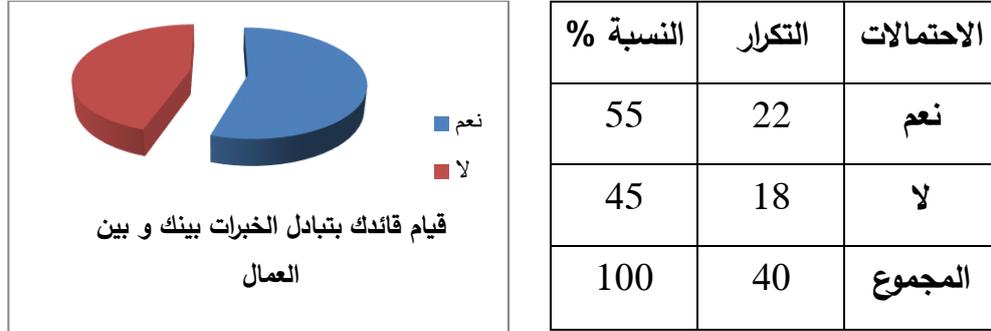
جدول رقم (28) : يبين عرض قائدك عليك قراراته للموافقة أو إجراء بعض التعديلات عليها

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	18	45
لا	22	55
المجموع	40	100



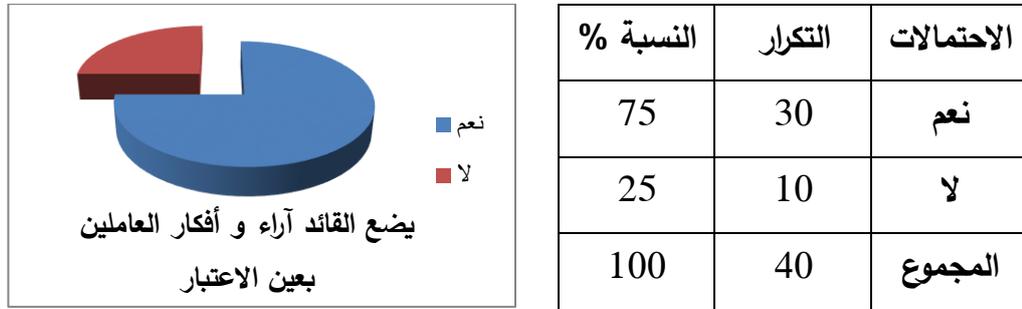
يبين الجدول أعلاه أن نسبة 55% يرون بأن القائد لا يطلعهم على القرارات المتخذة من أجل الموافقة عليها أو إجراء بعض التعديلات فيها ، و ذلك بأن القائد نفسه يتلقى القرارات من المستويات الأعلى ، و هو ما عليه إلا التنفيذ و التبليغ للمرؤوسين . و أن نسبة 45 % أجابت بنعم كونها أرجعت ذلك الى القرارات البسيطة التي تكون في حدود صلاحيات القائد و يتم ذلك من خلال الاجتماعات الدورية .

جدول رقم (29) : يبين قيام قائدك بتبادل الخبرات بينه و بين العمال



يبين الجدول أعلاه أن نسب أفراد العينة متقاربة ، حيث نجد أن نسبة 55 % يقرون بأن القائد يتبادل الخبرات بينه و بين العمال و ذلك لضمان انجاز الأعمال بشكل أفضل و زيادة في مستوى الكفاءة فالخبرات المشتركة تضمن سهولة العمل و انجازه بسرعة . في المقابل نجد أن 45 % يقرون بأن القائد لا يبادلهم الخبرات أثناء العمل لأنه في بعض الأحيان نجد أن زملائه يملكون الخبرة أكثر منه .

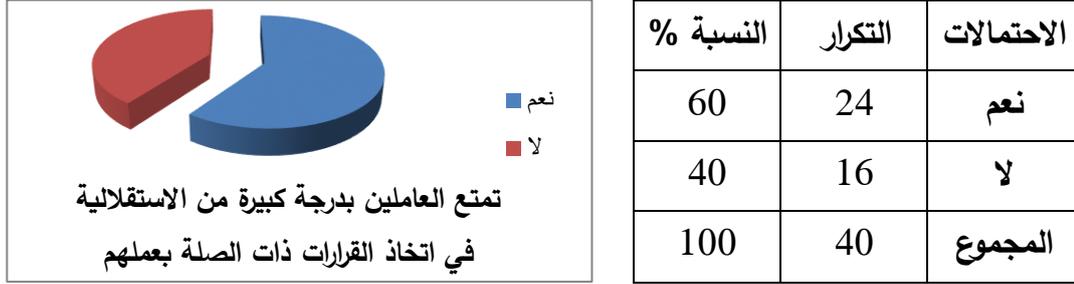
جدول رقم (30) : يبين أخذ القائد آراء و أفكار العاملين بعين الاعتبار



من خلال الجدول يتضح بأن معظم أفراد العينة يقرون بأن القائد يأخذ بآراء و أفكار العاملين بعين الاعتبار حيث بلغت نسبتها بـ 75 % ، و يرجع ذلك بان مشاركة القادة للمرؤوسين و أخذ بآرائهم فيما

يخص القرارات الإدارية المهمة يؤدي الى تقوية و تعزيز العمل الجماعي ، مما يؤدي بشعور الأساتذة و الإداريين بأهمية رأيهم و هذا يزيد من ولائهم و رغبتهم في المشاركة في الأعمال الإدارية و اتخاذ القرارات فيها . في المقابل نجد 25 % يرون بأن القائد لا يضع آراءه أفكار العاملين بعين الاعتبار لان القائد يتركز حول ذاته و لا يشاركونهم في اتخاذ القرارات .

**جدول رقم (31): يبين تمتع العاملين بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم**



من خلال الجدول أعلاه نجد 60 % من أفراد العينة يرون بأن العاملين يتمتعون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم ، مما يوضح أن القائد يتيح لهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات لان وظيفة الأستاذ تتضمن هامش كبير من الاستقلالية . في المقابل نجد 40 % يرون بأن العاملين لا يتمتعون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم لأنهم يرجعون دائما الى القائد و بهذا ليست لديهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات بدون قائد .

## ثانيا : تحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

في دراستنا هذه طرحنا فرضية عامة و ثلاث فرضيات جزئية لمعالجة المشكل ، فبعد أن قمنا بتتبع الدراسة بشقيها النظري و الميداني ، توصلنا الى جملة من النتائج مفادها :

### 1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى :

- أن معظم الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من أفراد العينة بنسبة 80 % يقرون أن القائد لا يستعمل أسلوب الضغط و التهديد في انجاز العمل ، في حين 20 % يرون عكس ذلك .
- أثبتت الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها أن نسبة 90 % يقرون بأن القائد لا يتعامل بتعال و كبرياء .
- أثبتت الشواهد التي تحصلنا عليها أن نسبة 75 % يرون بأن القائد لا يستعمل أسلوب الأمر .
- 75 % من أفراد العينة يؤكدون بأن القائد لا يواجه المشكلات دون الاستعانة بالمرؤوسين .

- 65 % يؤكدون بأن القائد لا يتصيد أخطاء العاملين و أن 35 % يرون بأن القائد يتصيد الأخطاء و يحاسبهم عليها .
  - 55 % يؤكدون بأن القائد لا يتخذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين ، و أن 45 % يرون بأن القائد يشاركهم في اتخاذ القرارات .
  - 50 % يرون بأن القائد يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين ، و أن 50 % يرون بأن القائد يهتم أيضا بحاجات المرؤوسين .
  - 60 % يؤكدون بأن القائد يبذل أقصى طاقة و جهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل ، في حين 40 % يؤكدون عكس ذلك .
- نستنتج بأن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت و التي مفادها بأن القيادة الاوتوقراطية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية ، و ذلك من خلال شخصية القائد القوية و المسيطرة التي تؤثر على انضباط العمال و جعلهم يتماشون على خطاه من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال أن القائد يعمل على تطبيق أسلوب الرقابة أحيانا من أجل تنفيذ العمل بشكل دقيق و أسرع دون أخطاء ، لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل .

## 2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

- تؤكد جميع الشواهد الإحصائية بنسبة 100 % على أن القائد يبادل الاحترام و التقدير مع مرؤوسيه
- أغلبية المبحوثين بنسبة 70 % يؤكدون بأن القائد يعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم ، أنا 30 % ينفون ذلك .
- أغلبية المبحوثين بنسبة 80 % يقرون بأن القائد يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم ، في حين 20 % يرون بأنه لا يشجعهم أبدا .
- 65 % من المبحوثين يقرون بأن القائد يستخدم أسلوب العدل و المساواة بين العاملين ، في حين 35 % يرون عكس ذلك .
- أغلبية المبحوثين بنسبة 80 % يؤكدون بأن القائد يتسامح ببعض الأخطاء التي تدر من المرؤوسين ، في حين نجد 20 % يرون عكس ذلك تماما .
- أغلبية أفراد العينة بنسبة 80 % يقرون بأن القائد يثق بقدرة المرؤوسين أثناء القيام بالعمل دون الحاجة الى تطبيق الرقابة ، و أن 20 % يقرون بأنه يستخدم أسلوب الرقابة .
- 45 % من أفراد العينة يقرون بأن القائد يقوم بتفويض صلاحيات الأمور للمرؤوسين في حال غيابه ، و أن 55 % يقرون عكس ذلك .
- 65 % من أفراد العينة يقرون بأن القائد يعطي الحرية للمرؤوسين في تحديد الأهداف ، في المقابل 35 % يقرون عكس ذلك .

نستنتج بأن الفرضية الفرعية تحققت و التي مفادها أن القيادة الديمقراطية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية ، من خلال الحرية التي يتمتع بها المرؤوسين و الثقة المتبادلة بين القائد الإداري و مرؤوسيه الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تنمية القيم التنظيمية لدى العاملين ، و كذلك تحقيق العدالة و المساواة بينهم التي تنمي إحساسهم بالانتماء الوظيفي و تنمية روح الالتزام بقوانين المؤسسة .

### 3. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة :

- 65 % من أفراد العينة يقرون بأن القائد يطبق مبدأ الشورى لضمان سير العملية الإدارية ، في حين نجد 35 % عكس ذلك تماما .
- نجد أن النسب متساوية في أن القائد يشارك المرؤوسين في عملية التخطيط حيث نجد 50 % القائد يشاكهم في التخطيط ، و 50 % يقرون عكس ذلك .
- أغلبية أفراد العينة بنسبة 75 % يقرون بأن القائد يمنح الفرصة للمرؤوسين على التعبير عن الرأي ، و 25 % أن القائد لا منحهم الفرصة للتعبير عن الرأي .
- أغلبية أفراد العينة بنسبة 75 % يؤكدون بأن القائد يشارك المرؤوسين في اقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل ، و أن 25 % يرون بأن القائد لا يشاركهم ذلك .
- أغلبية أفراد العينة بنسبة 80 % يؤكدون بأن القائد يشجع العاملين على العمل بروح الفريق ، و 20 % يقرون بأنه لا يشجعهم على العمل بروح الفريق .
- 60 % من أفراد العينة يقرون بأن القائد يراعي الى العدالة في توزيع المهام ، و 40 % يقرون بأن القائد لا يراعي الى ذلك .
- 45 % من أفراد العينة يؤكدون بأن القائد يعرض قراراته على مرؤوسيه للموافقة أو إجراء بعض التعديلات عليها ، في حين نجد 55 % يؤكدون بأنه لا يعرض عليهم قراراته أبدا .
- 55 % من أفراد العينة يؤكدون بأن القائد يتبادل الخبرات بينه و بين مرؤوسيه ، في حين 45 % يؤكدون عكس ذلك .
- أغلبية أفراد العينة بنسبة 75 % يؤكدون بأن القائد يأخذ آراء و أفكار العاملين بعين الاعتبار ، في حين 25 % يرون عكس ذلك .
- 60 % من أفراد العينة يؤكدون بأن العاملين يتمتعون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم ، و أن 40 % من العاملين لا يتمتعون بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم .

نستنتج بأن الفرضية تحققت و التي مفادها أن القيادة التشاركية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية ، من خلال العمل على إشراك المرؤسين في عملية اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة ، و أيضا من خلال تشجيعهم على التعاون فيما بينهم و العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل ، إذ يجب على كل مؤسسة ناجحة أن تعتمد على مشاركة المرؤوسين في اقتراح حلول للمشكلات و إشراكهم في مهام جماعية ، الأمر الذي يعود للمؤسسة بالإيجاب و يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإدارية .

### ثالثا : مناقشة الفرضية العامة

و من هنا فقد أكدت الفرضيات الجزئية صدق الفرضية العامة المتمثلة في " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة " ، بحيث أثبتت أن القيادة الإدارية المتبعة من طرف القائد و أسلوبه من خلال المعاملة الطيبة و التعاون و الانسجام بين القائد و العمال في الإدارة . فالقيادة الحكيمة التي يتبعها القائد في محيط عمله لها تأثير بالغ الأهمية على العمال ، و هذا راجع الى الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة ، و لسير العمل الناجح راجع الى القائد و نوع أسلوبه الذي يتبعه في كيفية توجيه العمال من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة .

### رابعا : تحليل النتائج الدراسات السابقة :

اعتمدنا في الجانب النظري لدراستنا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت إحدى جوانب موضوع الدراسة المتمثل في " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة " ، من أجل معرفة مدى التقارب بين نتائج دراستنا و نتائج الدراسات السابقة :

#### الدراسة الأولى :

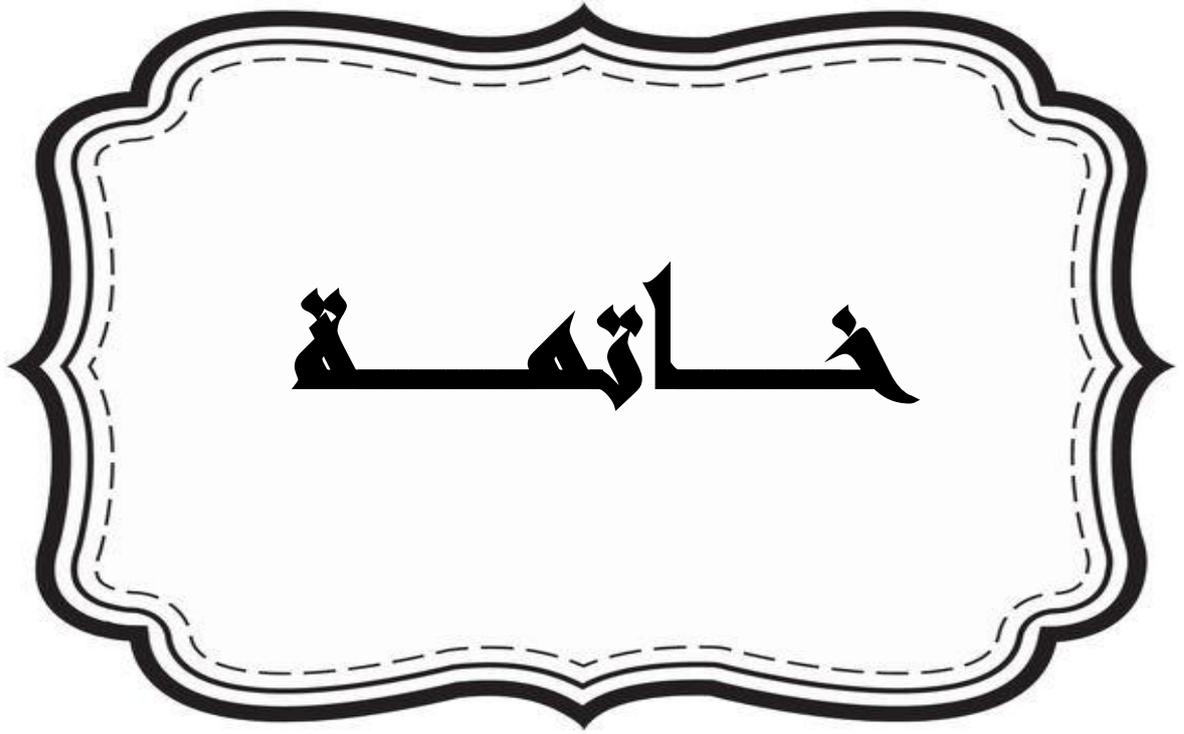
للباحث نور الدين بوراس ، تحت عنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ، بحيث تطابقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية . إذ توصل الباحث الى أن أسلوب القيادة السائد في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط و الانصياع للسلم الإداري و التقاني في العمل ، و أن القيادة الإدارية تساهم في تعزيز الوضع الاستراتيجي في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم .

## الدراسة الثانية :

للباحث عبد الله ثاني محمد النذير ، تحت عنوان القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، بحيث تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المتغير الأول القيادة الإدارية ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية ، حيث توصل الباحث الى أن المؤسسة تواجه صعوبات في تطبيق هذا المشروع ، و أن الهدف الأساسي لإنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة هو تفعيل الدور القيادي .

## الدراسة الثالثة :

للباحثة بoudib دنيا ، تحت عنوان الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي ، بحيث تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المتغير الثاني الثقافة التنظيمية ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أن الثقافة التنظيمية تمثل مجمل الاعتقادات و المبادئ و القيم التي تحكم سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة ما . فالثقافة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير التنظيمي ، فنجاح التغيير التنظيمي يرتبط الى حد كبير بالثقافة التنظيمية السائدة .



## خاتمة

من خلال بحثنا هذا يتبين أن موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة من أهم المواضيع التي تركز عليها المؤسسات في كل من الدول المتقدمة و النامية من أجل تحقيق تطورها ، نموها و نجاحها .

فالقيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات ، فهي تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات . إذ أنها تساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المنظمة من خلال تهيئة المحيط المناسب و الاهتمام بالعامل و تحفيزه لبيئذ أقصى جهد ، فالعامل يعتبر وسيلة مهمة لأداء أعمال المنظمة من أجل بلوغ الأهداف . فكلما كانت القيادة الإدارية ذا تأثير ايجابي في نشاط المنظمة كلما أدى ذلك الى رفع الروح المعنوية للعمال ، و من جهة أخرى تعتبر الثقافة التنظيمية سمة أساسية لنجاح المؤسسات ، وهي أمر ضروري لأنها تبين وتوضح شخصية وهوية المؤسسة ، وتعتبر عملية بناء الثقافة التنظيمية و تنميتها من وظائف القائد الناجح .

و لقد توصلنا من خلال دراستنا الموسومة بـ " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة " ، الى أن القيادة تلعب دورا مهما في المؤسسة فهي تساهم على تطويرها و تنميتها و كذلك على نشر الثقافة التفاهم و الاحترام بين الموظفين من خلال التشجيع على طرح آراء الموظفين و مشاكلهم ، مما يخلق جو من التعاون و الانسجام و الترابط من أجل تنمية ثقافة المنظمة .

# قائمة المراجع

### القواميس و المعاجم :

1. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2001 .
2. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978 .
3. ر، بودون و ف، بوريلو: ترجمة سليم حداد. المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1986 .
4. علي بن الحسن الهنائي كراع النمل: المنجد الأبجدي ط 5، دار المشرق، بيروت لبنان، 2010.

### الكتب :

1. أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2000 .
2. أحمد الخطيب: منهج البحث العلمي بين الأتباع و الإبداع ، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2009 .
3. العجمي محمد حسنين: الاتجاهات الحديثة في القيادة و إدارة الأزمات، دار الحامد للنشر، عمان، 2013 .
4. المربع صالح بن سعد: القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012 .
5. المساعدة ، ماجد عبد المهدي : مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2013 .
6. أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004 .
7. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005 .
8. حسين عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 .
9. حسين محمد مراد : تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، الدار الجزائرية .
10. درة عبد الباري، محمود جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 166 .

## قائمة المراجع

11. راتب سلامة السعود: القيادة التربوية مفاهيم و آفاق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013 .
12. رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007 .
13. زواتيني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2019 .
14. شارلز هل، جونز جاريت: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد الرفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال)، دار المريخ، الرياض، 2001.
15. طشطوش هايل عبد المولى: أساسيات في القيادة الإدارية، دار الكندي للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2004 .
16. عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار النمير، دمشق، سوريا، 2004 .
17. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
18. معن خليل عمر : نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، عمان ، 1997 .
19. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007 .

### الرسائل الجامعية :

1. ابتهاج شكري شبير: أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 .
2. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة .
3. العوفي محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005 .
4. ايت بارة شفيعة : دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة ببعض المؤسسات الصغيرة المتوسطة، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد و تسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009-2010 .
5. إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2011 .

## قائمة المراجع

6. بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد: دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مطبوعة في مقياس ثقافة المؤسسة، الأردن، 2008 .
7. بن عز الدين عفيفة: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي، مذكرة ماجستير في تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2019 .
8. بنوناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تسيير و اقتصاد، جامع محمد خيضر بسكرة، 2015-2016 .
9. بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013-2014 .
10. حجام ليلي : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البواقي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2019-2020 .
11. حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 .
12. حنان اعقابة: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2016-2017 .
13. دينا مناف علي: أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين، مذكرة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2012 .
14. زغدودي أميرة: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي 45 قالمة، 2018-2019 .
15. زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، مذكرة ماجستير بعلوم الادارية، جامعة نايف السعودية، 2008 .
16. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

## قائمة المراجع

17. سمير يوسف عبد الله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2006 .
18. سويسى أحمد: الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012-2013 .
19. شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2013 .
20. عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة أفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012 .
21. غيلاني حورية: أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017 .
22. لطيفة عبد الرحمان و آخرون: نظريات القيادة و أنماطها، ماجستير مستوى 4 جامعة الإمام محمد بين سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية .
23. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003 .
24. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، جامعة اسيوط، مصر، 2015 .
25. نبيل العرابيد: دور القيادة التشاركية بمديريات التربية و التعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2010 .
26. نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 .
27. نور الدين حمايدية: دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية دراسة حالة بمؤسسة اركيلور ميتال، مذكرة نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال مالية، جامعة 8 ماي 1945 قائمة 2010 .

## قائمة المراجع

28. واعر وسيلة: أنماط القيادة و فعالية صنع القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولائية , بسكرة, ص155
29. وذني خديجة: القيادة الإدارية و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة العربي بن مهيدي ان البواقي، 2019 .
30. وهيبة زواني و عقيلة نزلي: الأنماط القيادية و دورها في تنمية كفاءات العاملين، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة،2013 .

### المجلات :

1. عبد الله قرش: الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية، عدد 17، 2008 .

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث ميداني بعنوان:

## دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

د/ عزيز سامية

إعداد الطالب

بسكري فاتن

**ملاحظة:** أستاذ(ة) الفاضل(ة) نود منكم تحسين هذه الاستمارة من اجل الاستفادة من ملاحظتكم القيمة و خبرتكم العلمية و السديدة مع فائق التقدير و الشكر و الاحترام من سيادتكم.

السنة الجامعية: 2021 /2020

## البيانات العامة

الجنس:

ذكر  أنثى

المستوى التعليمي:

أخرى  دكتوراه  ماجستير  ماستر او

الخبرة:

1 سنة\_5  أكثر من 5 سنوات  أكثر من 10 سنوات

• المحور الأول: مدى مساهمة القيادة الأوتوقراطية في تنمية الثقافة التنظيمية

1. هل يعتمد على أسلوب الضغط و التهديد لانجاز العمل؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

2. هل يتعامل قائدك بتعال و كبرياء ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

3. هل يستعمل أسلوب الأمر أكثر من تلقي الإجابة؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

4. هل يتبع أسلوب الرقابة الشديدة في متابعة الأداء؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

5. هل يواجه القائد المشكلات دون الاستعانة بالمرؤوسين؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

6. هل يتصيد قائدك أخطائك لكي يحاسبك عليها ؟  نعم  لا

برر إجابتك: : .....

7. هل يتخذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

8. هل يهتم قائدك بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

9. هل يركز قائدك على بذل أقصى طاقة و جهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل ؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....

• المحور الثاني: مدى مساهمة القيادة الديمقراطية في تنمية الثقافة التنظيمية

10. هل يبادل قائدك الاحترام و التقدير ؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....

11. هل يعمل قائدك على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم ؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....

12. هل يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم ؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....

13. هل يساهم على تنمية القيم لدى العاملين ؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....

14. هل يستخدم قائدك العدل و المساواة بين العاملين ؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....

15. هل يتسامح قائدك مع بعض الأخطاء التي تبدر منك؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....

16. هل يثق بقدرتك في القيام بعملك دون الحاجة الى الرقابة ؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....

17. هل يقوم قائدك بتفويضك صلاحيات تسيير الأمور حال غيابه ؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....

18. هل يعطيك الحرية في تحديد الأهداف ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

المحور الثالث: مدى مساهمة القيادة الاشتراكية في تنمية الثقافة التنظيمية

19. هل يطبق قائدك مبدأ الشورى لضمان سير العملية الإدارية ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

20. هل يشاركك قائدك في عملية التخطيط ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

21. هل يمنحك الفرصة للتعبير عن الرأي ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

22. هل يشاركك في اقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

23. هل يشجع العاملين بالعمل بروح الفريق ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

24. هل يراعي قائدك العدالة في توزيع المهام ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

25. هل يعرض عليك قائدك قراراته للموافقة أو إجراء بعض التعديلات عليها ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

26. هل يقوم قائدك بتبادل الخبرات بينه و بين العمال ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

27. هل يأخذ القائد آراء و أفكار العاملين بعين الاعتبار ؟  نعم  لا

برر إجابتك: .....

28. هل يتمتع العاملین بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم ؟ نعم  لا

برر إجابتك: .....