



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمة لخضر - الوادي -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج بعنوان:

دور القيادة الإدارية في إرساء قواعد الثقافة التنظيمية

في المؤسسة الجزائرية

- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية -

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير المؤسسات

تحت إشراف:

إعداد:

د/أ: نصر ضو

- قدور شفاء

- إسراء غريسي

- فنيك كريمة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/أ كمال ديدة	حمة لخضر - الوادي -	رئيسا
د/أ نصر ضو	حمة لخضر - الوادي -	مشرفا
د/أ بشير بن موسى	حمة لخضر - الوادي -	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الدائم العطاء والوجود... الموجود قبل كل موجود

الذي منحنا القوة وساعدنا على الخروج بعملنا بحذو الصورة

بالأمس السابق برأنا مسيرتنا العلمية ونحن ننظر إلى هذا المستوى بأنه يوم بعيد،

فرأينا هدفنا ساميا، وغاية تستحق تحمل العناء لاجلها....

وسيرا بمبدأ من لا يشكر الناس لا يشكر الله أتوجه بجزيل الشكر للأستاذ نصر ضو

على وعمه الدائم وحسن التوجيه منه والإشراف

والشكر بعده موصول إلى كل الأساتذة الذين نلهمنا على أيدهم لنصل إلى ما نحن عليه اليوم

الإهداء



قال تعالى: "قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك ... الله **جَلَّالَهُ**

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتظار ... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

والدي العزيز ... **حفظك الله ورعاك**

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب والحنان والتفاني ... إلى بسمته الحياة وسر الوجوه .. هي غابيتي

إلى من ساندني، ويسر لي الصعب، وتحمل الكثير ووفني في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعه المستمر لي ... زوجي العزيز

إلى زهرتي وفلذتي كبدي (بنتي العزيزة ... ميار

إلى أعز الناس وأقربهم لي قلبي ... والد ووالدة زوجي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

قـرـور شـفـاء

الإهداء



الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا... ما كنت لأفعل هذا لولا فضله . فالحمد لله على البدء والختام

هنا أنا اليوم أهدي نجاحي لي كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة ...

لي التي علمتني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم

لي التي ساندتني في صلاتها ودعائها لي أدخلني الخلق في الوجود... وهي الغالية

لي من شباب رأسه ليربيننا... لي من علمني القيم والمبادئ... لي سندي الفاضل الشاخص... وهي الغالية

لي مؤنساتي الغاليات "أخوتي"

أخيرا من قال أنا لها... نالها

إن أبت رغبما عنهما أبيت بحما

غفر يسبي! سرراء

الإهداء



"وأخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله وكفى... والصلاة على الحبيب المصطفى... وآله، ومن على

أهدي هذا النجاح لي صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، لي من أحمد اسمه بكل عز وافتخار... لي من رحل ولم ترحل ذكراه

لي روح أبي الغالي

لي محمد الحب والحنان.... لي من كان وعانها سندي وسر نجاحي

إيكم أُمِّي غاليتي

لي سندي في الحياة... زوجي

لي إخوتي وأهلي وكل من ساندني في هذا العمل

إيكم جميعاً أهدي فرحة نجاحي

فنيك كريمة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الموسومة بدور القيادة الإدارية في إرساء قواعد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، إلى معرفة الدر الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل وإرساء قواعد الثقافة التنظيمية، وبالأحرى تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

وهذا من خلال دراسة نظرية تطرقا من خلالها إلى القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية كل على حده، ودعمناها بدراسات سابقة حول ذات الموضوع. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بمطابقتها على الواقع من خلال اجراء دراسة تطبيقية باعتماد أدوات البحث العلمي، قمنا بها في مؤسسات اقتصادية مختلفة لنكمل الجانب النظري ونخرج بنتائج في خصوص هذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية.

Cette étude, intitulée "Le rôle du leadership administratif dans l'établissement des fondements de la culture organisationnelle dans les entreprises algériennes", vise à comprendre le rôle du leadership administratif dans l'activation et l'établissement des fondements de la culture organisationnelle, et plus précisément à identifier la nature de la relation entre les styles de leadership administratif et la culture organisationnelle.

À travers une étude théorique, nous avons examiné séparément le leadership administratif et la culture organisationnelle, en les appuyant sur des études antérieures portant sur le même sujet. Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous l'avons confrontée à la réalité en menant une étude empirique utilisant des outils de recherche scientifique, que nous avons réalisée dans diverses entreprises économiques pour compléter l'aspect théorique et obtenir des résultats sur ce sujet.

Mots-clés : leadership administratif, culture organisationnelle.



فهرس المحتويات

.....	بسم الله الرحمان الرحيم
.....	شكر وتقدير
.....	الإهداء
I.....	ملخص الدراسة:
III.....	فهرس المحتويات
V.....	فهرس الجداول
VII.....	فهرس الأشكال
أو.....	مقدمة؛
6.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
7.....	تمهيد:
8.....	المبحث الأول: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية
8.....	المطلب الأول: القيادة الإدارية
21.....	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية
31.....	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة
31.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل: انماط القيادة الإدارية
37.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع: الثقافة التنظيمية
44.....	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية معا
50.....	خلاصة الفصل الأول:
51.....	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية
52.....	تمهيد:
53.....	المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

53.....	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
56.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
65.....	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
65.....	المطلب الأول: خصائص العينة
68.....	المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
75.....	المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
91.....	خلاصة الفصل
92.....	خاتمة
92.....	قائمة المراجع
102.....	الملاحق

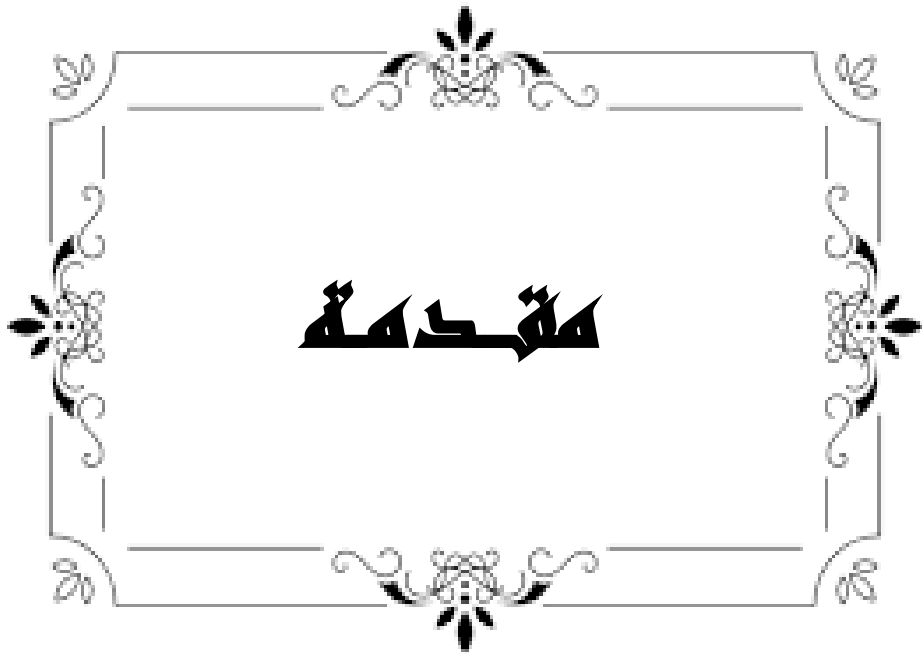
فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
54	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة
54	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي
55	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي
59	يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة
62	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
63	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
64	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.
65	توزيع عينة دراسة حسب الجنس
66	توزيع عينة دراسة حسب العمر
67	توزيع عينة دراسة حسب المستوى
68	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة
62	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية
69	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الحرة
71	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الثقافة التنظيمية
75	اختبار التوزيع الطبيعي
78	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة
79	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس
81	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر
81	اختبار LSD بين محور الثقافة التنظيمية تبعا للعمر
83	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي
83	اختبار LSD بين محور الثقافة التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي
85	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة
86	نتائج اختبار اثر القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية

87	نتائج الانحدار المتعدد لأنماط القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية
89	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين نمطي القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
58	نمذج ومتغيرات الدراسة
66	توزيع عينة دراسة حسب الجنس
67	توزيع عينة دراسة حسب العمر
68	توزيع عينة دراسة حسب المستوى
69	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة
76	بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور انماط القيادة الادارية
76	بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الثقافة التنظيمية



مقدمة؛

القيادة التنظيمية تعد عمود الدعم الأساسي الذي يحافظ على استقرار وتناغم أي مؤسسة، حيث تمثل الركيزة التي يقوم عليها المديرون والقادة في توجيه وتوجيه مسار العمل داخل البيئة المنظمة. تتجلى أنماط القيادة التنظيمية بأشكال متنوعة، منها ما يضع الرؤية والإلهام في صلب استراتيجيتها، ويجعل من التحفيز نحو تحقيق الأهداف المشتركة سمة لا يمكن إنكارها.

ومن جانبها، تشجع القيادة الديمقراطية على المشاركة الفعالة واتخاذ القرارات بشكل جماعي، وهو ما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة بين أفراد المؤسسة.

من جهة أخرى، يمثل الثقافة التنظيمية الروح الحية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، حيث تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها أفراد الفريق داخل بيئة العمل. إنها القوة الدافعة التي توجه التفاعلات الاجتماعية وتحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد وبينهم وبين هيكل المؤسسة نفسها. ويعتبر تطوير ثقافة تنظيمية فريدة وفعالة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الأداء المتميز وزيادة الإنتاجية.

ومن أجل تحقيق هذه الثقافة التنظيمية المتميزة، يتحتم على القائد الإداري اتخاذ القرارات الحكيمة في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يتسق مع طبيعة المؤسسة ومع وضعها الحالي وتطلعاتها المستقبلية. فالنمط القيادي للقائد يعبر عن مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يتبناها في سياق العمل، والتي تحدد طبيعة العلاقة التي يرغب في بنائها مع أفراد المؤسسة. إذ يمكن للقيادة التحويلية أن تكون فعالة في إثارة الحماس والتفاني لدى الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بينما قد تكون القيادة الديمقراطية مفيدة في تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة وبناء الثقة والتعاون.

وتعكس هذه الدراسة جهودنا في فهم وتحليل دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الثقافة التنظيمية، وذلك على مستوى المؤسسات العمومية. إن تحديد كيفية تأثير هذه الأنماط على الثقافة التنظيمية والانخراط لدى العاملين يمكن أن يوجه تطوير سياسات القيادة وتنمية المهارات اللازمة لتحقيق أداء متميز وتحسين العمل المؤسسي بشكل عام.

بناء على ما سبق تتبلور لدينا إشكالية دراستنا كما يلي:

هل لأنماط القيادة الإدارية دور في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية لولاية الوادي؟

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسية تندرج لدينا جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية وماهي أنماطها؟
- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟
- هل هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية؟
- هل هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية؟
- هل يوجد فروقات بين إجابات العينة على محاور الدراسة تعود للمعلومات الشخصية؟

ثانيا/ الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لأنماط القيادة الإدارية دور إيجابي في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية لولاية الوادي.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية 01: القيادة الإدارية هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز الأهداف التنظيمية.

- الفرضية الفرعية 02: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتوجه تصرفات موظفيها.

- الفرضية الفرعية 03: هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية.

- الفرضية الفرعية 04: هناك أثر لأنماط القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الفرعية 05: لا يوجد فروقات بين إجابات العينة على محاور الدراسة تعود للمعلومات الشخصية.

ثالثا/ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تحديد النمط القيادي المتبع من قبل المؤسسات العمومية.
- تبيان أي بعد من أبعاد الأنماط القيادية أكثر تأثيرا في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الثقافة التنظيمية.
- التوصل إلى توصيات ومقترحات وحلول لبعض المشاكل التي تقف عائقا تجاه رفع مستوى الثقافة التنظيمية.
- محاولة الاحاطة بأنواع الثقافة التنظيمية ومعرفة أيها أكثر قربا من سلوكيات المرؤوسين.

رابعاً/ أهمية الدراسة:

يحقق موضوع الدراسة أهميتين، عملية وعلمية معا:

الأهمية العملية:

- السعي إلى معرفة النمط القيادي الفعال والأكثر قدرة على جعل الموظف أكثر ثقافة داخل المؤسسة.
- محاولة إيجاد بعض النتائج والتوصيات والحلول التي من شأنها مساعدة القائد حتى يكون هناك ثقافة تنظيمية.
- معرفة السلوك الفعلي للمدير داخل المؤسسة.
- معرفة أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحسين الأداء وجودته.

الأهمية العلمية:

- تكفي الدلالة على تأكيد دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الثقافة التنظيمية الذي يعكس مستوى السلوك الجماعي في الأداء وإنجاز المهام وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا المهني للعاملين ومستوى أداء المؤسسة.

خامساً/ مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في اثراء التراث العلمي ومكتبة الجامعة بهذا الموضوع وكذا الوصول الى نتائج يمكن الاستفادة منها.

- التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات العمومية ومدى التزام العاملين داخل المؤسسات محل الدراسة.

الأسباب الموضوعية:

- تتبلور أسباب اختيار الدراسة كون القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من الظواهر الحديثة التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليه في تحقيق أهدافها.

- معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الثقافة التنظيمية وكيف لهذه الأنماط أن تصنع الفرق في سلوكيات العاملين ومدى التزامهم لمؤسساتهم.

سادسا/ منهج الدراسة:

يتبع البحث مجموعة من المناهج العلمية لدراسة إشكالية البحث، ارتكزت المنهجية المتبعة على الفكر النظري وتأكيدده بالواقع العلمي:

المنهج الوصفي التحليلي:

بهدف تحديد الإطار النظري للموضوع بجانبه الفكري والمفاهيمي، نظرا لملائمة المنهج في ذلك، والذي نستقي منه المعطيات الرقمية، وبما أن المعطيات الكمية جامدة لا تفي المطلوب دون تحليلها فقد استدعى منا الأمر الاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل المعطيات الكمية بالاعتماد على الجداول والرسومات البيانية لعرض وتصنيف هذه المعطيات حتى يسهل على القارئ التعمق في هذه المعطيات.

المنهج القياسي: ويتمثل في: وضع بعض النماذج المستخدمة في معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية، ثم تحليل تلك المعطيات والكشف عن الروابط الداخلية فيما بينها لتكوين فهم موضوعي علمي يساعد على التوقع لأثر الأنماط القيادية على الثقافة التنظيمية.

المنهج الاستنتاجي:

وذلك للتوصل للنتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة البحثية.

اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من أجل جمع المعلومات والبيانات، وهي تلك الأكثر شيوعاً، نختصرها في:

- المسح المكتبي للوقوف على ما تم تناوله في إطار دراستنا بهدف إرساء الدعامة النظرية له.
- البحوث والدراسات السابقة التي تحدد لنا مجالات التركيز الجديدة في هذا الموضوع دون إغفال النقد والاستزادة كلما كان ذلك ممكناً.
- البحث عبر شبكة الإنترنت لجعل بحثنا لا يهمل المستجدات التي ترتبط مباشرة بموضوعه.

سابعاً/ حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة كلاً من:

الحدود الموضوعية: تأتي هذه الدراسة لمعالجة موضوع دور الأنماط القيادية في تحقيق الثقافة التنظيمية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

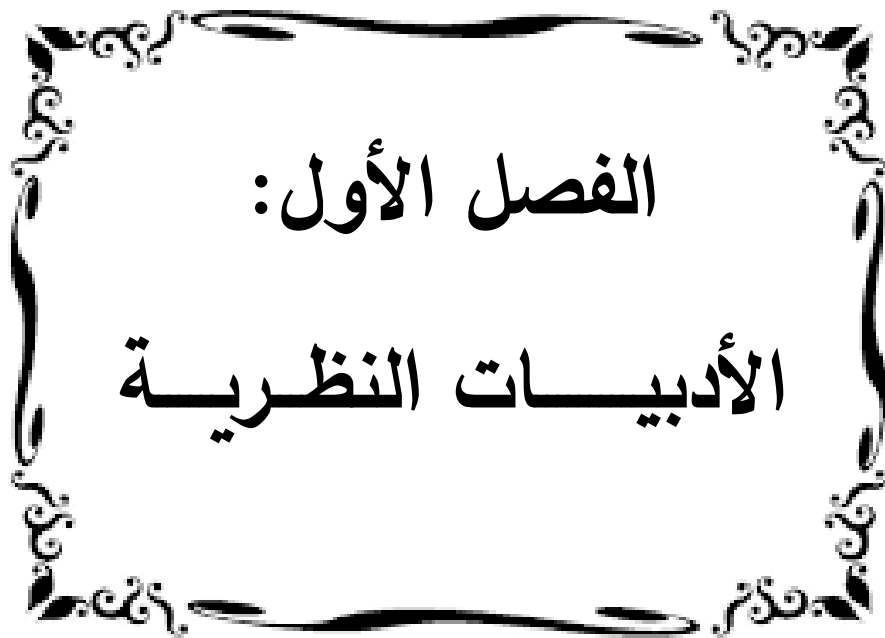
الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من جانفي 2024 إلى جوان

2024.

ثامناً/ هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين حيث الفصل الأول تناول أدبيات نظرية حول القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، كما قمنا من خلال هذا الفصل بعرض لبعض الدراسات السابقة التي تطرقت لذات متغيرات موضوع دراستنا.

الفصل الثاني تناولنا من خلاله الأدبيات التطبيقية للدراسة حيث تم من خلاله توضيح الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة، وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

A decorative rectangular frame with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns at the corners and midpoints of the sides. The frame is black and contains the following text in the center.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية

تمهيد:

تتصارع منظمات الأعمال دوماً من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتولي اهتماماً بالغاً بتنمية الأداء وتطويره، وذلك عبر اعتمادها على أساليب الإدارة الحديثة، بما في ذلك الاهتمام بالثقافة التنظيمية. هذه الأخيرة تُعتبر عنصراً أساسياً في بناء هذه المنظمات، إذ تمتلك تأثيراً ملحوظاً على السلوك التنظيمي وتساهم في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث. وبما أن البيئة العملية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، فإن القيادة تظهر بوضوح كأحد العناصر الرئيسية التي تؤثر على فعالية المنظمات. ومن هنا، يصبح من الضروري تبني أنماط قيادية قادرة على التعامل مع التحديات والتغيرات بوعي شديد. وبفضل القيادة الفعالة، يتم بناء مناخ تنظيمي ملائم يساهم في تحسين وتطوير الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

من خلال هذا الفصل نحاول التطرق إلى الإطار النظري للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وهو ما

نوضحه من خلال المباحث الآتية:

- المبحث الأول: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية؛

- المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

في عالم الأعمال المعاصر، لا يمكن إغفال دور القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في تحديد مسار النجاح والاستدامة لأي منظمة أو مؤسسة. فالقيادة الإدارية تعد العمود الفقري الذي يوجه الأفراد ويوحدهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعّالة ومتجانسة. من جانب آخر، تعتبر الثقافة التنظيمية الروح الحيوية التي تنبعث من داخل المؤسسة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والتقاليد التي توجه سلوك أفراد المنظمة وتحدد هويتها الفريدة. ومن خلال ما يلي سنتطرق إلى كل من القداة لتنظيمية والثقافة التنظيمية كل على حده، وهو ما يتضح من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أحد أهم عناصر نجاح أي منظمة أو مؤسسة، فهي تلعب دورًا حيويًا في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعّال. ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على القيادة الإدارية بشكل شامل بداية من ماهيتها إلى أنماطها ثم النظريات المفسرة لها. وهذا ما يتجلى من خلال ما يلي:

أولاً: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أسلوباً من أساليب القيادة يركز على بناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة لتحقيق الأهداف بتشجيع المشاركة والتعاون. تعتبر هذه النهج أساسية لتعزيز الروح الجماعية وتحسين الأداء. ومن خلال ما يلي سنتعرف على مفهومها ثم خصائصها إلى أهميتها. وهو كما يلي:

1- مفهوم القيادة الإدارية:

قبل الولوج في إعطاء تعريف للقيادة الإدارية، لابد من التعرف أولاً عن معنى القيادة وبعدها التطرق إلى

إعطاء تعريف للقيادة الإدارية، وهي كما يلي:

1-1 تعريف القيادة:

تتعدد المفاهيم حول القيادة، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف التي جاء بها الباحثين، حيث يرون أن

القيادة هي:¹

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة؛

- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة؛

بهذا يتضح أن القيادة هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.

1-2 تعريف القيادة الإدارية:

فيما يلي سنستعرض أهم التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم القيادة الإدارية:

- حسب سمير القحطاني: القيادة الإدارية هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة،

عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين "أفراداً وجماعات" ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.²

- هي تلك الأساليب الحديثة التي تعمل على تطوير أداء المنظمات الحكومية بشكل علمي منظم مما

يترتب عليه نجاح تلك المنظمات في أداء عملها بتميز.¹

¹ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 14.

² زرقط بولرباح وحران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، سبتمبر 2017، ص 237.

- والقيادة الإدارية هي التأثير في العلاقات بين القادة والمرؤوسين، بحيث يسعى القائد جاهدا لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة، وتأخذ القيادة أشكالا مختلفة لتحقيق هذه الأهداف. والملاحظ من هذا التعريف ربط القيادة بالتغيير، وأن القائد يسعى لإحداث التغيير من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، مما يؤكد ضرورة وجود قيادة طموحة وتوسع للتغيير الجاد.²

يمكن إعطاء تعريف شامل للقيادة الإدارية على أنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"³

2- أهمية القيادة الإدارية:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم اختلاف. وعليه فأهمية القيادة تكمن في:⁴

¹ عبد الفتاح المسماوي، إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 01، جامعة بنغازي، ليبيا، 2021، ص 56.

² فيروز شين ونوال شين، دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين -دراسة حالة: عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية طولقة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023، ص 199.

³ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، دون طبعة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 16.

⁴ وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 50.

- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

3- خصائص القيادة الإدارية:

- إن أهم ما يجب أن يتوافر عليه القادة الإداريين ما يلي:¹
- القدرة على التفاعل والتلاحم مع الجماعة وعلى مواجهة الظروف والمتغيرات التي تحدث؛
 - لا بد من توافر المقدرة على التفاعل ولا بد أن يتوفر لديهم حد أدنى من الصفات الذاتية اللازمة للاطلاع بهذه المهمة؛
 - إمكانية تنمية القدرات واكتساب المهارات والخبرات الجديدة عن طريق التدريب؛
 - الاختلاف عنصر هام نجده يتأرجح بين بيئة وأخرى، فكل قائد واختصاصه، فمن يصلح في موقع معين قد لا يصلح في موقع آخر؛

¹أفروق حميم، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري -دراسة حالة (سونلغاز غرداية)"، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021-2022، ص10.

- وجود حد أدنى من الصفات الذاتية كالصحة والذكاء والقدرة على التحمل؛
- وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة على الإقناع والاتصال، والإحاطة بجوانب الأمور؛
- إثارة الآخرين مرتبط بالسمات الشخصية للقائد الناجح، ولكن صفات هذا الأخير لا يمكن التنظير لها إلا بالاقتراب أو الموازنة بين صفات وسمات القائد الناجح وغير الناجح بحكم أن القائد يولد لا يصنع.

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية

تتنوع وتتباين أنماط القيادة تبعاً لما يتناسب وطبيعة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من قيادة أوتوقراطية إلى قيادة ديمقراطية وقيادة حرة. وهذا ما سنتطرق إليه من خلال ما يلي:

1- القيادة الأوتوقراطية:

وهو نمط من القيادة يتصف بحبه للسلطة، يمسك زمام الأمور بيده، فيقرر ما الذي يجب أن يعمل كل موظف وكيفية تنفيذه، هو الذي يرسم السياسة، ويحدد الواجبات والأعمال لكل العاملين معه ويتابع تنفيذ أوامره بنفسه ويحب أن يكون مركزاً لكل ما يهم الإدارة ومرجعاً لكل الموظفين لتلقي الأوامر والتعليمات وتنفيذها بدقة، أو اقتراح بدائل للتنفيذ، ينتقد مرؤوسيه بشدة ولا يحب أن ينقده أحد وإذا تغيب توقف العمل، ومعيار نجاحه السيطرة.¹

وفي هذا النمط يسعى القائد دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحيات والقيادة الأوتوقراطية نوعان: قيادة حائرة وقيادة عادلة.

¹ أحمد علي الحاج، أصول التربية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 250.

وفي كلا الحالتين فالنمط الأوتوقراطي هو نمط تسلطي في الجوهر، فهو يتسبب في فتح فجوة بين القائد ومرؤوسيه، لأن القيادة الأوتوقراطية تولد سوء الفهم الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحياناً، فالقائد الأوتوقراطي يؤمن بعدم المشاركة وأنه دائماً على حق وهذا يولد نوع من المقاومة التي تعمل على تعطيل التغيير الصحيح، وتعد من عملية الإبداع والابتكار عند المرؤوسين.¹

يمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية:²

- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر من قبل القائد على الأعضاء؛

- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين أعضاء التنظيم؛

- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع شكاوى الأعضاء، وارتفاع المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع نسب التلف والفاقد وظهور المشكلات بين الأفراد، وازدياد نزاعات العمل؛

- ضعف قنوات ومحتوى الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها، وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة؛

- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل والاهتمام به مما ينعكس أثره في الإنتاجية على المدى البعيد؛

- إلا أن القادة يختلفون في درجة استخدام هذه السلطة كأداة ضغط مما يترتب على ذلك وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي.

¹ أبو الخير مصطفى، تنمية العلاقات الإنسانية الديمقراطية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2008، ص 367.

² الدهان أميمة، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، سنة 2010، ص 59.

2- القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذا المشاركة ينتج عنها روح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم. وبشكل عام يمكن القول إن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، وكذا المشاركة في صنع القرار، فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.¹

يمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الديمقراطي في أن:²

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، وبصدد القرارات التي يمكن اتخاذها؛
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة؛
- القائد يستمد سلطته وقوته ونفوذه من قبول تابعيه له كقادة؛
- القائد يؤثر بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجدين في أعمالهم إذا ما تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة؛

¹ وسيلة واعر وموسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة -دراسة حالة وحدة البريد الولائية -بسكرة-، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أفريل 2009، ص 5.

² عبد العزيز زواتيني، "استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2 -أبو القاسم سعد الله-، 2014-2015، ص 100.

- اتسام الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية والاتصالات الفاعلة وروح الثقة والمودة في تحقيق أهداف المنظمة؛

- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة؛

- تتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي. وهذا لا يعني ترك المسؤوليات إلى التابعين والتماطل معهم والاعتماد عليها كلياً في الإدارة، وبدون توجيههم أو الاشتراك معهم في الحلول والقرارات وهو ما نتعرض له في النوع الثالث من أنواع القيادة.

3- القيادة الحرة:

يطلق عليها القيادة المنطلقة أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية، ومن خلالها تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء، وفيها يتنازل القائد لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أية سلطة على مؤوسيه، ولا يحاول أن يؤثر فيهم . ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين، دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة، تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين ومنها : تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية.¹

¹سومية سعال، اتجاهات القيادة الادارية الحديثة: الأنماط والأسس، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01، مارس 2023، ص 30.

تتمثل الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة فيما يلي:¹

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروسيه الممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل؛

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مروسيه المزيد من الحرية، والاستقلال في ممارسة أعمالهم ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمروسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات؛

- يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرووس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله، وتقييمه لمراجعتة للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار، وفي الرأي الذي انتهى إليه؛

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروسيه فسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها، أو يصعب عليهم حلّها فالقائد هنا يترك للمرووسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

ثالثاً: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

تختلف القيادة بتنوع تعدد نظرياتها التي تحاول تفسير طبيعتها وآلياتها. توجد عدة نظريات تفسر القيادة الإدارية، من بينها: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، والنظرية التفاعلية.

¹ المرجع نفسه، ص 30.

1. الثقافة التفاعلية:

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب واكسابها قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابياً على التنظيم. والقيادة وفقاً لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على أبعاد ثلاث هي السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية وتدور متغيرات هذه النظرية حول ثلاثة محاور رئيسية هي:¹

1-1 المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه، وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرؤوسين.

1-2 المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين، وتشتمل على:

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال؛
- الاستعداد لتحمل المسؤولية؛

¹بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 41.

- المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماماً؛
- الاهتمام بالعمل ومشاكله؛
- المعرفة والخبرة المتوافرة فيما يخص العمل؛
- الثقة بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها .

3-1 المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد، وأهمها :

- نوع المنظمة والتنظيم؛
- مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها؛
- مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل؛
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما؛
- الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة.
- ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.

2- الثقافة الموقفية:

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ومنها ما يتعلق بالموقف ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل. وتشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة يتهيئ أفراد ليتبوؤوا مكانة القيادة ، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر. فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي

الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم ، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات. فنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة. وتتمثل مسلمات النظرية الموقفية:¹

- أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية؛
- القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة. مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية.

2. ثقافة السمات:

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محدد تتميز شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية.²

تركزت هذه النظرية على فعالية القيادة الإدارية ناجمة من مميزات وخصائص القائد التي تجعل منه قادراً على تسيير شؤون الجماعة وقياداتها لتحقيق أهداف وتتعلق هذه النظرية من منطلق أن القادة يولدون ولا يصنعون، ولإثبات ذلك قامت عدة دراسات في هذا المجال منها دراسة التي قام بها لبيبت ووايب 1939 على مجموعة من الأطفال القادة وبينت الدراسة أن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية وبدن صحي

¹ سامية إبريعة ويمينة بوقندورة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة ام الباقي، الجزائر، جوان 2019، ص 567.

² عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 17.

ومظهر حسن وأكثر ذكاء من باقي أفراد الجماعة كذلك أن القادة أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر انخراطا في الأنشطة الاجتماعية ولديهم عزيمة قوية، كما أنهم أقدر على المبادرة والمثابرة وأكثر ميلا للسيطرة، وتعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. ولقد حدد بعض الكتاب في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع مجموعة من السمات الضرورية للقادة الإداريين الناجحين من خلال الدراسات التي أقيمت في هذا المجال حيث كان محاول الكشف ومقارنة بين نجاح المؤسسة والجماعة ومدى السمات التي يتوفر عليها قادتها، حيث كان الافتراض أن سمات القائد يساهم في نجاح المؤسسة التي يديرون شؤونها ومن السمات التي توصلت إليها الدراسات في تحديد سمات القادة ما يلي: ¹

- المقدرة وتتضمن الذكاء والقدرة والعلم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط مستمر وطلاقة لسان واليقظة والعدالة.
- مهارة الإنجاز: روح الماركة والقدرة على التعاون وإقامة علاقات إنسانية والقدرة على التكيف.
- القدرة على تفهم الموقف وهذا ما يتطلب مستوى ذهني واسع ومهارة في تلبية الحاجات للمرؤوسين ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.
- القدرة على التصور والتخطيط المبادرة والتنظيم والتقرير واختيار التابعين والتدريب والإقناع والقدرة على إثارة وتحفيز العمال والتابعين للقيام بما يطلبه منهم.

¹توفيق درويش، "فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء -دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي لمدينة بوفاريك-"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2006-2007، ص 46.

وهناك صفات أخرى ضرورية لتوفرها حسب هذه النظرية كالأمانة والصدق وحسن المعاملة واللطف واللين، بحيث لا يسمح له لطفه في إعفاء العمال من القيام بالمهام المطلوبة منهم أو عدم معاقبة المتهاونين في العمل عن قصد.

وما يؤخذ على هذه النظرية أنه يصعب إيجاد شخص تتوفر فيه كل السمات المطلوبة للقيادة الإدارية كما فشلت هذه النظرية في تحديد أنماط وسمات مشتركة لإنجاز المهام بفعالية عند الممارسة العملية الإدارية والجماعات في الواقع مختلفة من حيث الهدف والتكوين والمعتقد والثقافة ولهذا فالقائد الناجح في جماعة أو مؤسسة معينة ليس بالضرورة أنه ينجح في موقف وجماعة تختلف عن الأخرى من حيث التكوين والهدف وثقافتها ، فالمؤسسة الدينية تختلف عن المدرسة وعن المستشفى وعن المؤسسات الاقتصادية وهكذا، ولهذا أثبتت عدة دراسات أن للموقف وثقافة الجماعة وهدفها دور في تحديد نمط القيادة والسمات التي يجب توافرها في القائد.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

من خلال هذا المطلب، سنحاول التعرف على الثقافة التنظيمية بدءاً من مفهومها إلى عناصرها وأنواعها ثم أبعادها ومؤشراتها، وهذا من خلال ما يلي:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقيت الثقافة التنظيمية اهتماماً كبيراً من الباحثين، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على ما لها من تأثير على سيرورة العمل والمؤسسة، فسعى العديد من عملاء الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم إلى التأكيد على أهميتها داخل المؤسسة. ومن خلال ما يلي سنتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، بدءاً بتعريفها إلى خصائصها ثم أهميتها:

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

وقد تعددت وتباينت تعاريف العلماء والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية، ولم يتوصلوا إلى مفهوم محدد لها. فنجد ضمن هذه التعاريف ما يلي:

1-1 تعريف ميشال كروزيه (M. Grozier): الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادية وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضاءها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والاندماج لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضارب منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقاءها ثانياً.¹

1-2 تعريف كيرت لوين k-leuin: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أعضاء المنظمة.²

1-3 بشكل شامل يمكن القول إن ثقافة المنظمة تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه.¹

¹ نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة-"، مذكرة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013-2014، ص 19.

²فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017-2018، ص 18.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خال أفراد الإدارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها، ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعرافا وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي:²

1-2 نظام متشابك:

حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

- الجانب المعنوي، ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي، ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.
- الجانب اللامادي، ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

2-2 نظام شامل:

¹شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2009، ص 8.

²رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية وتطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01، جامعة القاهرة، يناير 2022، ص 61.

فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بن مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3-2 نظام تجميعي متواصل:

حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4-2 نظام منقلب ومتقدم:

فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.

3- أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والامكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع آفاق ومدارك للأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل اطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛

¹ عمر عزوي وأحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2010، ص 5.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية؛
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة؛
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم؛
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم ثبات الذات.

ثانيا: عناصر الثقافة التنظيمية وأنواعها

سننترق من خلال ما يلي إلى عناصر الثقافة التنظيمية وأنواعها كل على حدا، وهو كما يلي:

1- عناصر الثقافة التنظيمية:

تجلى عناصر الثقافة التنظيمية في الآتي:¹

- الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم؛
- القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم كالجودة وخدمة العملاء؛
- المعايير والأعراف السلوكية: وهي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي إتباعها بواسطة الأعضاء كتحية العميل مثلا أو الابتسامه؛

¹سويسي أحمد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العمراني بالأغواط"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012-2013، ص 47.

- **القواعد:** وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وتمثل التصرفات وتعليمات التي يجب على الأعضاء الالتزام والتوافق معها، ولا بد من احترام هذه اللوائح وفق المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة فيما يتعلق بسياسة التوظيف والترقية ... إلخ؛
- **الفلسفة:** هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية، فلكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء؛
- **المناخ:** يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية ... إلخ، وتهيئة الظروف الداخلية والخارجية، فالمناخ هو الحصلة التبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، وهو يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة.

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين حول تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، وقد جاء هذا الاختلاف من واقع وجود عدد من العوامل "الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية". بالإضافة إلى مستويات التطور الحضاري الذي اختلف من مجتمع لآخر. فمنهم من حدد أنواعها وفقا لنوع المنظمة (خدمية، اقتصادية، دينية، اجتماعية وغيرها)، ومنهم من صنفها على حسب تعاملها مع المعلومات (مهنية، تطويرية، هرمية، وغيرها)¹.

وتصنف الثقافة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين وهما:

1-2 الثقافة القوية:

تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، ففي الثقافة القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول الأعضاء بالقيم

¹ رباب محروس عبد الحميد، مرجع سابق، ص 62.

الجوهرية، وازداد تمسكهم بهذه القيم، كلما كانت الثقافة أقوى، كما يتميز هذا النوع من الثقافة بأن العاملين يكونون على قدر كاف من المعرفة بما يريدون القيام به أو تنفيذه.¹

2-2 الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.²

وهناك أيضا أنواع أخرى للثقافة التنظيمية، وهي:³

- ثقافة الجماعة: يؤكد هذا النوع على المشاركة الجماعية بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات في البيئة الخارجية؛

- ثقافة الرسالة: يتوجه هذا النوع نحو فئة معينة من الأفراد الخارجيين دون رغبة منها في إيجاد تغيرات جذرية في المنظمة؛

- الثقافة الريادية: يركز هذا النوع على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير من أجل تلبية احتياجات الزبائن؛

¹عبيرات مقدم وبن ساحة أحلام، الثقافة التنظيمية وأثرها على الروح المعنوية -دراسة مقارنة حسب النوع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018، ص 328.

²بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 06، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 82.

³عبد الحكيم دهام خلف، "أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2015، ص 21.

- الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على إجراءات العمل وسياسته وممارسته الإجرائية من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية

وفي ظل التطورات المستمرة في بيئة الأعمال، تتطلب القيادة الإدارية فهماً عميقاً لأبعادها المختلفة ومؤشراتها الحاسمة التي تسهم في تحقيق نجاح واستدامة المنظمات. ومن خلال ما يلي سنكشف على كل من أبعاد الثقافة التنظيمية ومؤشراتها:

1- أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد، وهي تتمثل في:

1-1 بعد الاحتواء والترابط: يشير مفهوم الاحتواء والترابط إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله، بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وجعله أكثر ارتباطاً بعمله وبمنظّمته.¹

¹مصطفى بن عودة، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، جوان 2019، ص 95.

1-2 بعد الاتساق والتجانس: يتضمن هذا البعد مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانها بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس كوضوح القيم الجوهرية، والاتفاق على القيم الجوهرية، وكذا التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة.¹

1-3 بعد تشجيع الإبداع والابتكار: يتضمن بعد تشجيع الإبداع والابتكار مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم الأفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية مع اختبارها بشكل علمي.²

1-4 بعد التوجه نحو النتائج: هو عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة، تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضييقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.³

1-5 بعد التوجه بالفريق: بعد التوجه بالفريق يحسن من الإنتاجية ويزيد القدرة على التعلم والتحسين المستمرين ويحقق مرونة في المنظمات، مما يجعل المنظمة تستجيب بصورة أفضل للضغوط البيئية التي

¹ مصطفى بن عودة، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

² مصطفى بن عودة، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، المرجع السابق، ص 95.

³ مصطفى بن عودة، "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2015-2016، ص 131.

يمكن أن تتمثل في القوى السوقية، والقواعد الحكومية ومتطلبات العملاء وغيرها من القوى مما يؤدي إلى زياد فعالية المنظمة من خلال قدرتها على تطوير الأداء التنظيمي، وخلق ثروة تنظيمية من خلال تطوير وتوليد الأفكار الجديدة، والبرامج والعمليات، مما ينعكس إيجاباً على التصنيع من خلال تطوير المنتج، وإدخال المنتجات الجديدة والجودة في الإنتاج، وكذلك قدرتها على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة لما تتمتع به من مرونة عالية وفعالية جيدة وهو ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.¹

1-6 بعد التوجه بالعميل: هي عبارة عن فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم أساساً على توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات المنظمة مع زبائنهم ومع بقية الشركاء كالمجهزين والموزعين والمساهمين من خلال تقديم المنافع المتميزة والقيمة المضافة، وبما يضمن رضاهم ويمكنها من الاحتفاظ بهم وكسب ولأهم ويحقق لها التميز والبقاء في السوق.²

2- مؤشرات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة مؤشرات للثقافة التنظيمية هي:³

1-2 التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة؛

¹مصطفى بن عودة، "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، "المرجع السابق"، ص 139.

²المرجع نفسه، ص 146.

³حسام الدين سيد توفيق، "تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية كثر العربية"، مجلة العلوم الادارية والسياسية، العدد الاول، يوليو 2022، ص 16.

2-2 الحجم : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس

أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم؛

2-3 التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في

عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المنظمات الخدمية

على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛

2-4 الغايات والأهداف : تتأثر الثقافة بنوعية الغايات وأهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها على

سبيل المثال، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم

الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية. البيئة فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع

عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي

تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها؛

2-5 الأفراد : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل

العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها

المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

تعد الدراسات السابقة من المرتكزات الأساسية التي تثري أي دراسة للانطلاق منها، وفيما يأتي عرض

لعدد من الدراسات السابقة المتاحة أمام الباحثين والخاصة ببعدي البحث الحالي للقيادة الإدارية والثقافة

التنظيمية. وهو ما نسعى لعرضه من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل: انماط القيادة الإدارية

في رحلة بحثنا عن الدراسات السابقة لموضوع القيادة الإدارية وجدنا العديد من الدراسات إلا انه وبعد الانتقاء والاستبعاد جمعنا بعض الدراسات التي نراها تثري الموضوع وتكسبه قيمة علمية، والتي سيتم ذكرها كما يلي:

أولاً: دراسة أروى علي محسن البريحي (2019)¹

بعنوان مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؛ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة الدوائر الحكومية في محافظة المفرق للأنماط القيادية (القيادة التحويلية القيادة التشاركية القيادة التبادلية القيادة الموزعة القيادة المستدامة) تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي بهدف دراسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تكونت عينة الدراسة من (246) عاملاً وعاملة يعملون في (13) مديرية حكومية في محافظة المفرق تم اختيارهم بالطريقة الميسرة.

أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط " القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (4.17)، وبالمرتبة الثانية جاء نمط القيادة التشاركية بمتوسط حسابي (3.81)، وبالمرتبة الثالثة جاء نمط القيادة التبادلية" بمتوسط حسابي (3.47)، وجاء في المرتبة الرابعة نمط القيادة الموزعة بمتوسط حسابي (3.11)، وجاء في المرتبة الأخيرة نمط القيادة المستدامة بمتوسط حسابي (2.99). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تعزى لمتغيرات الفئة العمرية لصالح الفلة (40 أقل من 50 المستوى التعليمي الصالح مستوى دراسات عليا) وعدد سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر).

¹ - أروى علي محسن البريحي، "مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق، 2019.

وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تبني الدوائر الحكومية لأسلوب التشاركية في العمل فيما بين القادة والعاملين وتزويد العاملين فيها بشكل دوري بالتغذية الراجعة عن أدائهم لتصحيح الأخطاء السابقة وتجنبها مستقبلاً كذلك أن تقوم الدوائر الحكومية برسم أهدافها المستقبلية وتحديد رسالتها على المدى البعيد، وإلزام العاملين فيها بتحقيق الأهداف المنشودة. الكلمات المفتاحية: مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية الدوائر الحكومية محافظة المفرق.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل متغيراً من متغيرات دراستنا وهو انماط القيادة الادارية إضافة إلى تشابه أدوات الدراسة ألا وهو الاستبيان لاستخراج النتائج إضافة إلى تشابه طبيعة دراسة الحالة والتي شملت جملة من المؤسسات العمومية (الحكومية)، بينما نجد الاختلاف يتمحور في كون الدراسة هدفت إلى إظهار مستوى أنماط القيادة في الدوائر الحكومية عكس دراستنا التي هدفت إلى إظهار أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي

ثانياً: دراسة جاسم محمد يوسف "2017"¹

بعنوان الانماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية بأبعادها (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط التسبيبي) وأثرها على الاستقرار الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، وتكونت عينة الدراسة من (138) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الاستقرار الوظيفي بدرجة متوسطة. عدم وجود فروق ذات

¹ جاسم محمد يوسف، "الانماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي"، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، العراق، 2017.

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير (عدد سنوات الخبرة)

خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة قيام المديرية بعمل استطلاع دوري لآراء الموظفين حول طريقة إدارة المؤسسة والعلاقة بين المدراء والمرؤوسين فيما يتعلق بالعمل من أجل تعزيز سبل الشفافية داخل المؤسسة، وأخذ ما يطرحه المرؤوسين من ملاحظات وأفكار.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل متغيرا من متغيرات دراستنا وهو انماط القيادة الادارية إضافة إلى تشابه أدوات الدراسة ألا وهو الاستبيان لاستخراج النتائج إضافة إلى تشابه منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي، بينما نجد الاختلاف يتمحور في كون الدراسة تحمل متغيرا تابعا مختلفا عن دراستنا والمتمثل في الاستقرار الوظيفي كما ان عينة الدراسة متجانسة عكس دراستنا التي تحمل مفردات غير متجانسة في الطبيعة.

ثالثا دراسة هبال عبد المالك "2016"¹

بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي؛ هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة وأدبيات التغيير ومن الجانب التطبيقي محاولة تجسيد قيادة التغيير التنظيمي في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية وتسلط الضوء على واقع العمل الإداري والوقوف على أهداف وغايات اعتماد نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) وتكونت عينة الدراسة من 264 مفردة وتم استخدام عدة زيادة على الاستبيان متمثلة في المقابلة والملاحظة وذلك لجمع أكثر عدد من المعلومات.

¹ هبال عبد المالك، "دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي"، اطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر-2016.

وأكدت النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن المسيرين لمختلف إدارات مؤسسات التعليم العالي لا يمارسون أدوارهم كقادة للتغيير كما دلت النتائج أيضا على عدم نجاح التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من خلال عدم تحقق أهداف نظام ل.م.د) بالمستوى المطلوب والمرجو من قبل الوزارة الوصية. وفي الأخير أكدت نتائج الدراسة على التأثير الايجابي لممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه. وأوصت الدراسة إلى تشجيع الاداريين على الاهتمام بالجوانب السلوكية لديهم خاصة التقييم الذاتي وتشجيع العدالة والمساواة بين المرؤوسين وضرورة التقييد بمعايير موحدة في انتقاء القادة الاداريين وتدريب وتطوير قدراتهم في استخدام تكنولوجيات العمل.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل احد متغيرات الدراسة وهو القيادة الادارية وكذا اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان في حين نجد ان اوجه الاختلاف كثيرة نوعا ما مقارنة بالدراسات السابقة الذكر فمثلا نجد هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في المتغير التابع حيث كان متغيرها التابع هو التغيير التنظيمي ومتغير دراستنا التابع الالتزام التنظيمي، ومنهج دراستها وصفي ومنهج مقارن في حين دراستنا اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ادوات دراستها متعددة شملت الاستبيان والمقابلة والملاحظة عكس دراستنا التي تمثلت في اعتماد الاستبيان فحسب زيادة على ان مكان الدراسة كانت مؤسسات تعليم عالي اي متجانسة بينما دراستنا كانت خليطا من المؤسسات العمومية التي تباينت بين الاقتصادية والادارية.

رابعا: دراسة أحمد عواد عابر العنزي "2014"¹

بعنوان أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة

¹ أحمد عواد عابر العنزي، "أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.

في سوق. الكويت للأوراق المالية، أما مجتمع الدراسة فتكون من (255) مستجيباً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وقد استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) واختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) في اختبار الفرضيات، كذلك تم استخدام اختبار تحليل المسار (Path (Analysis) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للأنماط القيادية مجتمعة على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: أظهرت النتائج وجود تأثير للأنماط القيادية على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط، كما أظهرت وجود تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للنمط القيادي الدكتاتوري على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط، كذلك تبين وجود تأثير للنمط القيادي التساهلي على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: قيام مجالس إدارات الشركات الصناعية الكويتية بالتأكيد على قياداتها الإدارية العليا بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتهم عمل الشركة، كما لا بد لتلك القيادات من الحفاظ على علاقات إنسانية مع العاملين.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل متغير من متغيرات دراستنا وهو انماط القيادة الادارية مع تشابه في ادوات الدراسة وهي الاستبيان اما اوجه الاختلاف تمثلت في تباين المتغير التابع لهذه الدراسة عن المتغير التابع لدراستنا إضافة لوجود متغير وسيط ألا وهو الاضطراب البيئي في هذه الدراسة بينما تقتقد دراستنا لمتغير وسيط.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع: الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سوف نتعرض لتقديم بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الثقافة التنظيمية:

أولاً: دراسة "ريغي تقوى" 2020¹

بعنوان واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية، والتعرف على أبرز أنواع الثقافة التنظيمية والاحاطة بمكوناتها. أما من الجانب التطبيقي فهدفت الباحثة من خلال دراستها إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في شركة Zappos، وإبراز مدى مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية فريدة للشركة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، فركزت على عوامل نجاح الثقافة التنظيمية للشركة، حيث ذكرت أهم مكونات الثقافة التنظيمية للشركة، إضافة إلى الركائز الأساسية القائمة عليها ثقافة الشركة.

توصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- يضم نسيج ثقافة المنظمة مجموعة من العناصر التي تتمثل في القيم التنظيمية، المعتقدات والتوقعات التنظيمية، والشركة محل الدراسة تتمتع بثقافة تنظيمية قوية، منحها الفرصة لخلق ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية؛

- القيم التنظيمية تخلق إطار لاستراتيجية الشركة؛

- الثقافة التنظيمية الفريدة للمنظمة تخلق لها موارد كامنة وقوية لتوليد التميز مقارنة مع المنافسين.

¹ريغي تقوى، "واقع الثقاف التنظيمية في منظمات الأعمال"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، 2020

من خلال النتائج المستعرضة حاولت الباحثة استخلاص توصيات وارشادات لمنظمات الأعمال ومن بينها:

- العمل على اعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد المفاهيم المهمة في الإدارة لأنها تعتبر عاملا مهما في نجاح أو فشل المنظمة؛

- ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لنجاح المنظمة، والحرص على خلق قيم خاصة بالمنظمة والابتعاد عن القيم الكلاسيكية التقليدية لان ثقافة المنظمة هي بمثابة بطاقة تعريف للمنظمة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل أحد متغيرات الدراسة وهو الثقافة التنظيمية، وكذا منهج الدراسة حيث اتفقت دراستنا ودراسة الباحثة في كون المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي. في حين نجد ان اوجه الاختلاف كثيرة نوعا ما فعلى سبيل الذكر نجد هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في كون الشق الأول لدراستنا تمثل في دور القيادة الإدارية بينما في دراسة الباحثة فكان شقها الأول حول واقع الثقافة التنظيمية، بالنسبة للشق الثاني للدراسة فكان حول منظمات الأعمال بينما في دراستنا كان الشق الثاني للدراسة هو الثقافة التنظيمية، وعليه فالدرستان تختلفان في موقع المتغير "الثقافة التنظيمية".

ثانيا: دراسة "حنيني فاطمة" 2013¹

بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وعناصرها نظريا وميدانيا، ومعرفة جوانب اختلاف الثقافة التنظيمية. أما من الجانب التطبيقي فهدفت الباحثة من خلال دراستها إلى تقديم نموذج علمي يساعد الأجيال الأخرى

¹حنيني فاطمة، "دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2013.

على فهم الثقافة التنظيمية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مدير المؤسسة حيز الدراسة والعاملين بها، ومحاولة إعطاء رؤية صحيحة وواقعية على حقيقة العلاقات داخل المنظمة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الباحثة في دراستها على أداة المقابلة والاستبيان، حيث خصصت الجزء الأول من الاستبيان للبيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على 6 أسئلة. أما الجزء الثاني خصص لعناصر الثقافة التنظيمية وهو بدوره يحتوي على 17 سؤال. والمحور الثالث يخص التوافق المهني للعامل مع عمله ويضم 8 أسئلة. أما المحور الرابع عنون بالتوافق المهني للعامل مع الرئيس المباشر ويحتوي على 10 أسئلة. والمحور الخامس يتعلق بالتوافق المهني للعامل مع الزملاء ويضم 3 أسئلة. ختاماً بالمحور السادس الذي يخص التوافق المهني للعامل مع ظروف العمل ويحتوي 4 أسئلة.

توصلت دراسة الباحثة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر حجر الأساس بالنسبة للمنظمة لكونها تحتوي على جميع الجوانب التي من شأنها أن تمضي بالمنظمة قدماً، فمن خلالها يمكن تحديد العناصر التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بها مثل حجم المنظمة، التنشئة الاجتماعية للمنظمة، التغيير التنظيمي، البيئة الخارجية لها، بيئة المنظمة والأفراد العاملين بها، ... إلخ.

من خلال النتائج المستعرضة حاولت الباحثة استخلاص توصيات وارشادات للشركتين التان كانتا محلا للدراسة، وكان ذلك كالاتي:

- إعطاء أهمية أكبر لطريقة استقبال العمال وتوجيههم بالمنظمة لما في ذلك من أهمية؛
- إعطاء أولوية لتكوين العمال وهذا يرجع لرغبة البعض في تحسين وضعهم المهني بصفة عامة؛
- وضع تحفيزات للعمال للرفع من معنوياتهم ومن ثم أدائهم.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل كلتا متغيرات الدراسة وهو الثقافة التنظيمية، وكذا منهج الدراسة حيث اتفقت دراستنا ودراسة الباحثة في كون المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا أدوات الدراسة. في حين نجد ان اوجه الاختلاف كثيرة نوعا ما فعلى سبيل الذكر نجد هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في كون الشق الأول لدراستنا تمثل في دور القيادة الإدارية بينما في دراسة الباحثة فكان شقها الأول حول واقع الثقافة التنظيمية، بالنسبة للشق الثاني للدراسة فكان حول منظمات الأعمال بينما في دراستنا كان الشق الثاني للدراسة هو الثقافة التنظيمية، وعليه فالدراستان تختلفان في موقع المتغير "الثقافة التنظيمية"، فكان متغيرا تابعا في دراستنا بينما كان متغيرا مستقلا.

ثالثا: دراسة "أسماء جلولي" 2012¹

بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية، ومعرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة، أيضا التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة، وتحديد الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة التي تعزي إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. كما أشارت الباحثة إلى أن الهدف من هذه الدراسة هو إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ممارستها ثقافتها التنظيمية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.

¹ أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-، 2012.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات والمتمثلة في الاستبانة، المقابلة، والملاحظة، أيضا الاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. حيث تكون مجتمع البحث المستهدف في هذه الدراسة من العاملين الإداريين بالكلية الستة لجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم 808 عامل حسب احصائيات 2010-2011. أما بالنسبة لعينة البحث اعتمدت الباحثة طريقة العينة العشوائية في اختيار العينة والتي بلغ حجمها 230 عاملا، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها 160 استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيق شروط الإجابة الصحيحة.

توصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويرأها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة؛
- هناك أنواع متعددة من الثقافات، وتتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة ظاهرية، ثقافة غير ظاهرية، ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، ثقافة الأداء، ثقافة العلاقات، ثقافة الرقابة، ثقافة الاستجابة، ثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة؛
- يمكن الاتصال الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا توفير فرص الإبداع والمشاركة لهم من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة والتي تسهم في تطوير المنظمة؛
- تعكس الثقافة التنظيمية الافتراضات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد. فالثقافة تربط العوامل الرئيسية والغير ملموسة التي تعكس القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة. علاوة على ذلك، تحدد القيم المشتركة غالبا درجة التزام الأفراد بأهداف المنظمة؛

- المؤسسة محل الدراسة تلتزم بأبعاد الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقا لتصورات الباحثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: معتقدات، رموز، اتصالات، معايير، افتراضات، الطقوس، والقيم.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل أحد متغيرات الدراسة وهو الثقافة التنظيمية، وكذا منهج الدراسة حيث اتفقت دراستنا ودراسة الباحثة في كون المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي. في حين نجد ان اوجه الاختلاف كثيرة نوعا ما فعلى سبيل الذكر نجد هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في كون الشق الأول لدراستنا تمثل في دور القيادة الإدارية بينما في دراسة الباحثة فكان شقها الأول حول أثر الثقافة التنظيمية، بالنسبة للشق الثاني للدراسة فكان حول الإبداع الإداري بينما في دراستنا كان الشق الثاني للدراسة هو الثقافة التنظيمية، وعليه فالدرستان تختلفان في موقع المتغير "الثقافة التنظيمية"، وأيضا في الحدود المكانية للدراسة أين تم إجراء دراستنا في ولاية الوادي، بينما دراسة الباحثة في ولاية بسكرة.

رابعاً: دراسة "إيهاب فاروق مصباح العاجز" 2011¹

بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة- ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي لمحافظة غزة، ومحاولة التعريف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، أشار الباحث أيضا إلى أن الهدف من هذه الدراسة هو تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية -غزة، 2011.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف وتقييم دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، ويفسر ويقدم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. واستهل الباحث مصدرين لجمع المعلومات، صنفهما إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية. حيث تجلت المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وزعت على (294) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة، وقد تم استرداد (247) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (6) منهم نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك تكون نسبة الاستبانات الخاضعة للدراسة (81.9%). أما بالنسبة للمراجع الثانوية فوضحها الباحث في اتجاهه لمعالجة الجانب النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

توصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، وكانت هذه العلاقة طردية؛
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني؛
- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة؛

- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل أحد متغيرات الدراسة وهو الثقافة التنظيمية، وكذا منهج الدراسة حيث اتفقت دراستنا ودراسة الباحثة في كون المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي. في حين نجد ان اوجه الاختلاف كثيرة نوعا ما فعلى سبيل الذكر نجد هذه الدراسة تختلف عن دراستنا ترتيب عناصر عنوان الدراسة، حيث أخذت الثقافة التنظيمية في دراستنا الشق الثاني للعنوان بينما في دراسة الباحث أخذت الشق الأول، وأيضا في الحدود المكانية والجغرافية للدراسة أين تم إجراء دراستنا في ولاية الوادي دولة الجزائر، بينما دراسة الباحث في محافظات غزة دولة فلسطين.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية معا

في هذا المطلب سوف نتعرض لتقديم بعض الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع دراستنا والذي شمل المتغيرين معا

أولا: دراسة "بلحمو خديجة وعلي شريف حورية" 2022¹

بعنوان دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة: حالة مؤسسة سونغاز فرع معسكر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية بالمؤسسة التي تسمح بتحقيق أهدافها، من خلال إبراز أهمية تعامل القادة الإداريين مع العمال والتعرف على خصائص القيادة الإدارية الفعالة التي تسمح بتطوير المير غير القائد إلى مدير قائد ليتمكن من القيام بمهامه جيدا ويؤثر بفعالية على أداء العمال ونمو المؤسسة وتميزها.

¹ بلحمو خديجة وعلي شريف حورية، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2022.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي للحزم الإحصائية SPSS. معتمدة في ذلك مقياس ليكارت الخماسي للإجابة عن أسئلة الاستبيان.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- القيادة الناجحة تميل العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة ما يدفعهم إلى الامتثال للأوامر، وهذا لا يتحقق إلا بقرب القائد من العاملين؛

- تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال أبعادها المختلفة (بناء التوجهات الاستراتيجية، الاتصال، روح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، التشجيع على الإبداع والابتكار)؛

- تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة، فهي هويتها والمحدد الأساس لنجاحها أو فشلها، وقوة إدراكها يتعلق بفاعلية كل الموظفين بها؛
- أثبتت الدراسة أن القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز تتبنى بشدة العمل بروح الفريق أكثر لزيادة أداء المؤسسة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس متغيرات دراستنا القيادة الإدارية "المتغير المستقل" والثقافة التنظيمية "المتغير التابع"، وكذا منهج الدراسة حيث اتفقت دراستنا ودراسة الباحثة في كون المنهج

المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي. أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فقد اختلفت دراستنا ودراسة الباحث في البعد الزمني والمكاني للدراسة.

ثانياً: دراسة "طوبال منى وقحام كريمة" 2015¹

بعنوان علاقة الثقافة التنظيمية بأنماط القيادة الإدارية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية "الكاتمية للفلين والمواد العازلة" جبجل، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم توجيهات تخص الأنماط القيادية في المؤسسة والوصول إلى ضبط طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، ووضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء القيادة في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. كما أكدت الباحثة أن الهدف من الدراسة هو الإجابة عن التساؤلات المطروحة من خلال وصف دقيق وموضوعي لموضوع الدراسة بالإضافة إلى التعرف على أنماط الاتصال والتوجيه السائدة في المؤسسة حيز الدراسة ومحاولة التعرف على آليات اتخاذ القرارات وطرق وأشكال التحفيز التي يتبعها القائد اتجاه مرؤوسيه داخل المؤسسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على المقابلة والملاحظة والاستمارة كأدوات للدراسة، أيضاً اعتمد الباحث على جملة من الأساليب الإحصائية في عملية تفرغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة وأخرى مركبة. بالنسبة لمجتمع البحث لم تقم باختيار وحدات من مجتمع الدراسة، بل اعتمدت

¹طوبال منى وقحام كريمة، "علاقة الثقافة التنظيمية بأنماط القيادة الإدارية"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبجل، 2013.

الباحثة أسلوب المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة والمتكون من 82 عاملا، حيث قامت بتوزيع استمارات واسترجعت منها 54 استمارة.

خلصت الباحثة دراستها بالإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية مرهونة بطبيعة النمط القيادي السائد في النظام الكلي، وفي داخل المؤسسة من حيث أمور المرونة والتشاركية والاتصال وإنجاز القرار وبيئة العمل، إذ أن لها عوامل دافعة للعمل القيادي.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل كلتا متغيري الدراسة القيادة الإدارية "المتغير المستقل" والثقافة الإدارية "المتغير التابع"، وكذا منهج الدراسة حيث اتفقت دراستنا ودراسة الباحثة في كون المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي. أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فقد اختلفت دراستنا ودراسة الباحث في البعد الزمني والمكاني للدراسة.

ثالثا: دراسة "بو عبد الله خديجة" 2014¹

بعنوان دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط ومقومات القيادة، والتعرف على مدى مساهمة القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة، كما هدفت الدراسة الوقوف على أهم الصفات التي يجب توافرها في القادة حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم.

للإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ولتدعيم المعلومات وانتقاء الأفكار تم الاستناد إلى مراجع اللغة العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والمذكرات.

¹ بو عبد الله خديجة، "دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2014.

خرجت دراسة الباحثة إلى مجموعة من النتائج، والمتمثلة في الآتي:

- القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية؛
- إن تحقيق القيادة لمبدأ التعاون يساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي ما سيؤدي إلى تنمية العاملين داخل المنظمة.
- ومن خلال نتائج دراستها استخلصت الباحثة بعض التوصيات والاقتراحات التي تراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة بهدف تشكيل ثقافة تنظيمية في المؤسسة والتي نلخصها فيما يلي:
- وجوب الاعتماد على الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم الأداء بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة؛
- يجب على القادة اخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات تعطل سير العمل؛
- العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساساً لدعم وتعزيز القائد بين الموظفين داخل المؤسسة.
- تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل كلتا متغيري الدراسة القيادية الإدارية "المتغير المستقل" والثقافة الإدارية "المتغير التابع"، وكذا منهج الدراسة حيث اتفقت دراستنا ودراسة الباحثة في كون المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي. أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فقد اختلفت دراستنا ودراسة الباحث في البعد الزمني والمكاني للدراسة.

رابعاً: دراسة "نور الدين بوراس" 2013¹

¹ نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، والتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية كما هدفت الدراسة إلى لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها. ومحاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.

أكد الباحث أنه نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الاستمارة، وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة طبقية. وبناءا على هذا تم أخذ نسبة (10.72%) من العاملين في المؤسسة حيز الدراسة بما يعادل (62.11%) من العاملين في الإدارة، للحصول على 100 عامل في العينة.

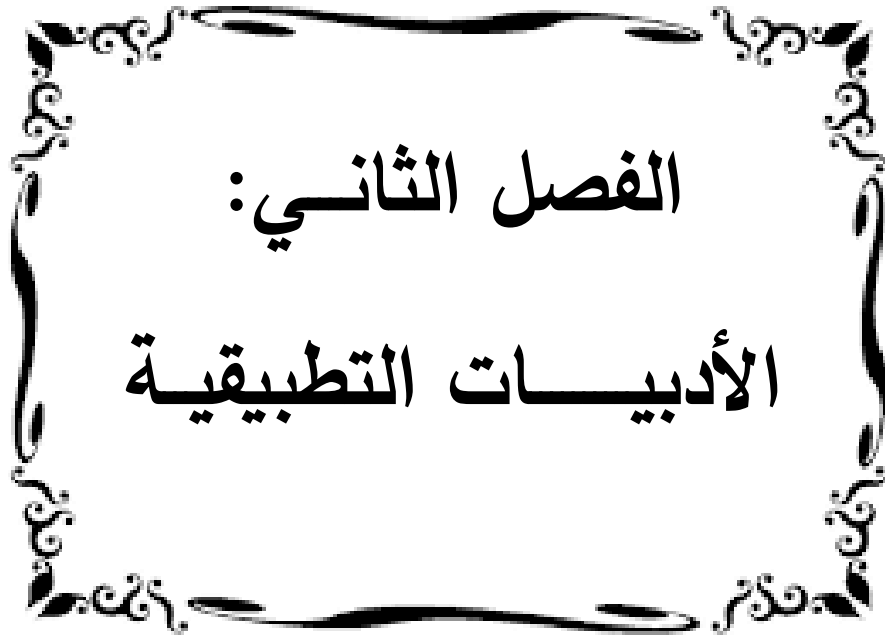
اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على المقابلة والملاحظة والاستمارة كأدوات للدراسة، أيضا اعتمد الباحث على جملة من الأساليب الاحصائية في عملية تفرغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة وأخرى مركبة.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل أحد متغيري الدراسة القيادة الإدارية "المتغير المستقل" والثقافة الإدارية "المتغير التابع"، وكذا منهج الدراسة حيث اتفقت دراستنا ودراسة الباحثة في كون المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي. أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فقد اختلفت دراستنا ودراسة الباحث في البعد الزمني والمكاني للدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل، توضح الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد وتشكيل أساليب القيادة الإدارية داخل المنظمات. وقد أظهرت الدراسات السابقة والأبحاث الميدانية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك القيادة وأدائها، حيث تشير إلى العلاقة الوثيقة بين العوامل الثقافية وأنماط القيادة المتبعة داخل المنظمات. ومن خلال فهم عميق لهذه العلاقة، يمكن للمنظمات تحسين فعالية قيادتها الإدارية من خلال تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية المناسبة. إذا، يجب أن يكون لتحليل الثقافة التنظيمية دور محوري في استراتيجيات تطوير القيادة وتحسين أدائها في سياق التغير المستمر للبيئة العملية.

A decorative rectangular frame with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns at the corners and midpoints of the sides. The frame is black and contains two lines of Arabic text in the center.

الفصل الثاني:
الأدبيات التطبيقية

تمهيد:

تدعيما للإطار النظري للدراسة، ارتأينا إجراء دراسة تطبيقية لإسقاط ما أحطنا به علما في الفصل الأول من أدبيات نظرية حول القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وهذا باتخاذنا مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية حيزا لإجرائها "الدراسة التطبيقية"، وهو ما نوضحه من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الاول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على أثر تطبيق أنماط القيادة الادارية في تحقيق الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين من المدراء، ورؤساء المصالح، والموظفين في المؤسسات العمومية بولاية الوادي، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تبيان أثر انماط القيادة الادارية على تحقيق الثقافة التنظيمية- دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية -" ،حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

اولا: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

1/ مجتمع الدراسة:

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بالقيادة والثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في كل المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في اقليم ولاية الوادي

2 / عينة الدراسة :

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية بأنماط القيادة والثقافة التنظيمية .

اما العينة فهي متمثلة في اربع مؤسسات عمومية اثنتين ادارية (مديرية التشغيل ومديرية التجارة) واثنتين اقتصادية (مؤسسة المياه ومؤسسة سونغاز) ، وتم توزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد الاستمارات
عدد الاستبيانات الموزعة	100
عدد الاستبيانات المسترجعة	86
عدد الاستبيانات الملغاة	05
عدد الاستبيانات الصالحة	81

المصدر: من إعداد الطالبات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقميا 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي:

جدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكارت* (Likert Scale)

*مقياس ليكارت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكارت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 = (5-1) (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا $1+0.8=1.80$: فنحصل على مجال [1 - 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (3-2): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاهمية	الاتجاه	الاوزان	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1	من 01 إلى 1.80 درجة
منخفضة	غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60 درجة
متوسطة	محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
مرتفعة	موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
مرتفعة جدا	موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات

الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه

الأخضر بالوادي ، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانيا : تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

- 1- المصادر الثانوية : تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.
- 2- المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج Spss.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة

اولا : استمارة ونموذج الدراسة :

- 1/ تصميم الاستبيان تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.
- ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وذلك بناء على

فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية (العمر ، المستوى العلمي ، سنوات الخبرة ، نوع المؤسسة .)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 35 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : انماط القيادة الادارية ، والمحور الثاني : الثقافة التنظيمية كما هو موضح في

الملحق رقم 1

المحور الأول: انماط القيادة الادارية ويتكون من (23) فقرة ، وتنقسم الى ثلاث انماط :

✓ النمط الأول: القيادة الاوتوقراطية ، ويتكون من (6) فقرات

✓ النمط الثاني: القيادة الديمقراطية ، ويتكون من (7) فقرات

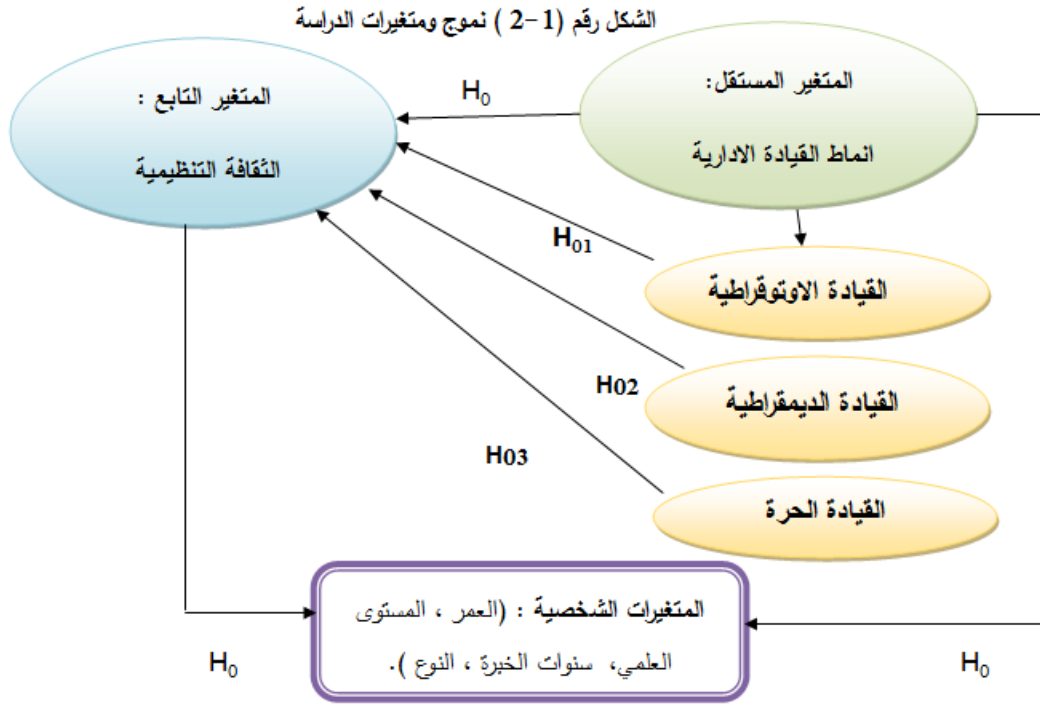
✓ النمط الثالث: القيادة الحرة ، ويتكون من (10) فقرات

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية ويتكون من (12) فقرة

2 / نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما انماط القيادة الادارية كمتغير

مستقل ،والثقافة التنظيمية كمتغير تابع ، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات

الشخصية لعينة الدراسة ، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة :



المصدر: من اعداد الطالبات

ثانيا : تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1 / تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج Spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج Spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وبأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار

Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج

اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50⁽¹⁾.

2/ تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل

الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS) وتم

الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية Statistical Package for the Social Sciences كما هو

موضح فيما يلي:

الجدول رقم (4-2): يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبانة
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاستبانة
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة

(1) أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

<p>فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.</p>	
<p>لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t- test) في الكشف عما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي $(x=03)$ الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات (\bar{X}) الحسابي</p>	<p>اختبار T (one Sample t-test)</p>
<p>يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.</p>	<p>مستوى الدلالة 0.05</p>
<p>يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05</p>	<p>مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):</p>

المصدر: من إعداد الطلبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ ” أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي – “، معتمد

من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة،
: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>2014/06/30

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

أولاً/ الصدق الظاهري: عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً / الصدق البنائي: يقصد بصدق أداة الدراسة ، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و $(+1)$ ، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالاته من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (Sig)⁽¹⁾ لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (Sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة⁽²⁾: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة

* - القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلاً عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدوياً وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن

ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه

1- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (5-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	العبارة رقم	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	العبارة رقم
دال	0.000	**0.690	العبارة رقم 13	دال	0.000	**0.588	العبارة رقم 01
دال	0.000	**0.714	العبارة رقم 14	دال	0.000	**0.564	العبارة رقم 02
دال	0.000	**0.751	العبارة رقم 15	دال	0.000	**0.518	العبارة رقم 03
دال	0.000	**0.613	العبارة رقم 16	دال	0.000	**0.690	العبارة رقم 04
غير دال	0.629	0.054	العبارة رقم 17	دال	0.000	**0.714	العبارة رقم 05
غير دال	0.916	-0.012	العبارة رقم 18	دال	0.000	**0.751	العبارة رقم 06
غير دال	0.055	0.214	العبارة رقم 19	دال	0.000	**0.613	العبارة رقم 07
دال	0.000	0.690 **	العبارة رقم 20	دال	0.000	**0.361	العبارة رقم 08
دال	0.000	**0.714	العبارة رقم 21	دال	0.000	**0.332	العبارة رقم 09
دال	0.000	**0.751	العبارة رقم 22	دال	0.000	** 0.588	العبارة رقم 10
دال	0.000	**0.613	العبارة رقم 23	دال	0.000	**0.564	العبارة رقم 11

				دال	0.000	**0.518	العبارة رقم 12
--	--	--	--	-----	-------	---------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V .21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ، فما عدا العبارات 17 ، 18 ، 19 فلم تكن دالة أي قيمة المعنوية لها أكبر من 0.05 ومعامل الارتباط ضعيف جداً ، أي ان هذه العبارات الثلاثة غير متسقة مع إجمالي المحور ، اما اجمالاً فكل العبارات لها دلالة فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.716$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $Sig=0.000$ وهي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (6-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
العبارة رقم 01	**0.534	0.000	العبارة رقم 07	**0.452	0.000
العبارة رقم 02	**0.595	0.000	العبارة رقم 08	**0.728	0.000
العبارة رقم 03	**0.714	0.000	العبارة رقم 09	**0.582	0.000
العبارة رقم 04	**0.655	0.000	العبارة رقم 10	**0.307	0.000
العبارة رقم 05	**0.428	0.000	العبارة رقم 11	**0.616	0.000

العبارة رقم 06	**0.676	0.000	دال	العبارة رقم 12	**0.596	0.000	دال
----------------	---------	-------	-----	----------------	---------	-------	-----

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V .21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.534$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $Sig=0.000$ أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً/ قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي والذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (7-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الاوتوقراطية	06	0.745	0.863	
القيادة الديمقراطية	07	0.648	0.804	
القيادة الحرة	10	0.716	0.846	
إجمالي محور انماط القيادة	23	0.840	0.916	

0.927	0.861	12	اجمالي محور الثقافة التنظيمية
0.954	0.911	35	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss (انظر الملحق 03)

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقتررب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بمحور الثقافة التنظيمية هو (0.861) ، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر (0.648) ويتعلق بنمط القيادة الديمقراطية الا انه يعتبر جيد للدراسة، بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحاور عال جدا حيث بلغ (0.911) .مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة . اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور الدراسة تعدى (0.800) ليصل الى اعلى معامل صدق (0.954) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور والانماط .

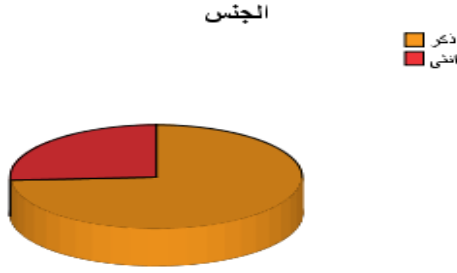
المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي Spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة واتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول: خصائص العينة

أولاً- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-2) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس



جدول رقم (2-9) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس

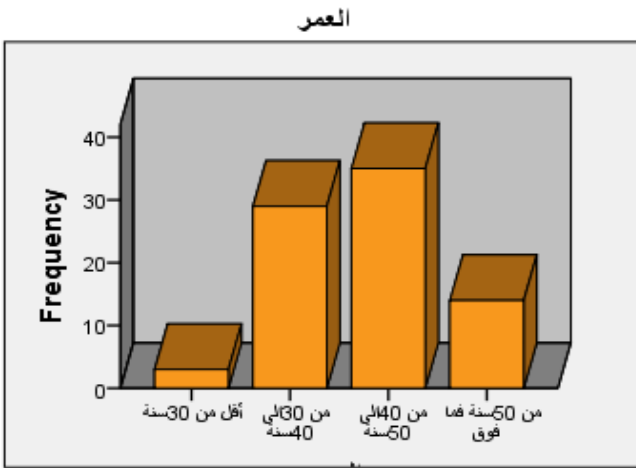
الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	60	74.1
انثى	21	25.9
المجموع	81	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير الجنس نلاحظ ان نسبة الذكور هي الاكبر حيث بلغت نسبتهم 60 %، وهذا راجع لطبيعة المنطقة التي تكون فيه نسبة الذكور هي الغالبة دوما في العمل الاداري وفي المؤسسات العمومية ، و رغم ان نسبة الاناث اقل من الذكور في العينة الا ان تعتبر نسبتهم بالجيدة مقارنة بنسبة الموظفين في المؤسسات العمومية من النساء .

ثانيا - توزيع أفراد العينة تبعا للـعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-3) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



جدول رقم (2-10) : توزيع عينة دراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	3.7
من 30 إلى 40 سنة	29	35.8
من 40 إلى 50 سنة	35	43.2
من 50 سنة فأكثر	14	17.3
المجموع	81	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار ، وأن

الفئة العمرية الأكثر هي الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة مئوية 43.2%، تليها الفئة العمرية (من

30 الى 40 سنة) بنسبة مئوية 35.8% ، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ، والتي قدرت بنسبة 3.7%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار متوسطة مما يعني أن عينة الدراسة متكونة من طاقات شابة .

ثالثا : توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (4-2): توزيع عينة دراسة حسب المستوى



جدول رقم (11-2) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى

النسبة	التكرار	البيان
17.3	14	تقني سامي
30.9	25	ليسانس
28.4	23	ماستر
17.3	14	مهندس
6.2	5	دكتوراه
100.0	81	المجموع

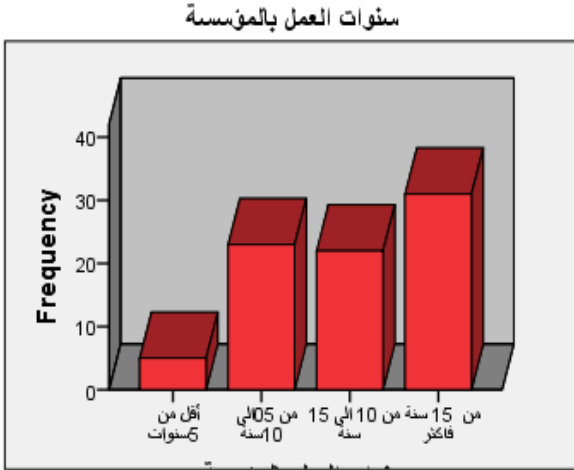
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات ليسانس حيث بلغ عددهم 25 فرد بنسبة مئوية 30.9% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الماستر في المرتبة الثانية بنسبة 28.4% ، وبأقل نسبة كانت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه بـ 6.2%، واجمالا نلاحظ ان النسبة الغالبة من حملة شهادة الليسانس فما فوق أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي ، وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

ثالثاً : توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات العمل في المؤسسة : وهي كما يوضحها الجدول

التالي:

الشكل رقم (5-2) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة



جدول رقم(2-12) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
6.2	5	أقل من 05 سنوات
28.4	23	من 05 الى 10 سنوات
27.2	22	من 10 الى 15 سنة
38.3	31	من 15 سنة فأكثر
100.0	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان اقل نسبة كانت للذين لديهم خبرة اقل من خمس سنوات بـ 6.2% ، اما باقي الفئات تقريبا متساوية ويتوزع فيها افراد العينة بالتساوي ، حيث قدرت نسبة الذين لديهم خبرة عمل في المؤسسة لأقل من 10 سنوات واكثر من 5 سنوات بـ 28.4% ، بينما قدرت الفئة الثالثة بنسبة 27.2% ، واما فئة اللذين لديهم خبرة اعلى من 15 سنة فهي النسبة الاكبر بـ 38.3% ، وبناءا عليه فان غالبية افراد العينة لديهم خبرة عمل طويلة في مؤسساتهم ، مما يعني ان عنصر الخبرة متوفر في عينة الدراسة.

المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة ن

وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

اولا/ دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور انماط القيادة الادارية :

لدينا في محور انماط القيادة ثلاث أبعاد وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات

الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

1/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية كما يلي :

الجدول رقم (14-10): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	نمط القيادة الاوتوقراطية
موافق	مرتفعة	0.592	4.11	يلتزم المدير بالقوانين والأنظمة والتعليمات بحذافيرها
موافق	مرتفعة	0.821	4.02	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات
موافق	مرتفعة	0.836	4.02	يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع مرؤوسيه
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.549	4.46	يعتقد المدير أن تبادل الأفكار والآراء والمقترحات مضيعة للوقت
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.575	4.28	يهتم المدير بأداء الأعمال أكثر من اهتمامه بالموظفين
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.586	4.21	لا يقبل المدير الانتقاد من طرف المرؤوسين لما يقوم به من أعمال
موافق		0.444 8	4.1852	الاجمالي : نمط القيادة الأوتوقراطية (البيروقراطية)

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لإجمالي نمط القيادة الاوتوقراطية اتجه للموافقة

بمتوسط حسابي قدره (4.18) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20) مما يعني

موافقة اغلب افراد العينة على كل عبارات البعد وبانحراف معياري صغير مما يبين اهمية المحور ، وتقارب

الاجابات من وسطها النظري ، اي اتفاق الغالبية العظمى على الموافقة على عبارته ، أما فيما يخص

العبارات فقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.46) بأهمية مرتفعة جدا ، حيث اكد

غالبية افراد العينة على موافقتهم التامة على أن المدير يرى ان تبادل الأفكار والآراء و المقترحات مضيعة للوقت ، وتليها في الترتيب العبارة الخامسة بمتوسط قدره (4.26) وبانحراف كبير قدره (0.575) اي هناك تقارب كبير في الاجابات على هذه العبارة واتجهت للإجابة بموافقة تامة على أن المدير يهتم بأداء الأعمال أكثر من اهتمامه بالموظفين ، واحتلت العبارة السادسة الترتيب الثالث من حيث الاهمية بمتوسط مرجح قدره (4.21) وبانحراف كبير قدره (0.586)، اي الموافقة التامة على ان المدير لا يقبل الانتقاد من طرف المرؤوسين لما يقوم به من أعمال ، اما باقي العبارات تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الاهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة على العبارات.

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية كأحد انماط القيادة الادارية في

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	نمط القيادة الديمقراطية
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.799	4.25	يحرص المدير على اشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المختلفة
محايد	متوسطة	1.084	3.27	يساهم المدير في بناء علاقات اجتماعية مع المرؤوسين وذلك بمشاركتهم في مناسباتهم وحل مشاكلهم
موافق	مرتفعة	0.848	3.74	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويراعي في ذلك تخصصاتهم وامكانياتهم
موافق	مرتفعة	0.592	4.11	يشجع المدير المرؤوسين للعمل بروح الفريق
موافق	مرتفعة	0.821	4.02	يهتم ويشجع المدير إبداعات وابتكارات المرؤوسين لديه
موافق	مرتفعة	0.836	4.02	يتقبل المدير النقد من المرؤوسين لديه
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.549	4.46	يناقش المدير المرؤوسين ويتبادل الآراء والأفكار والمقترحات معهم
موافق		0.457 58	3.9824	الاجمالي: نمط القيادة الديمقراطية

المؤسسات العمومية بولاية الوادي.

ثانيا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية كما يلي :

الجدول رقم (15-10): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الديمقراطية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لإجمالي نمط القيادة الديمقراطية اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.98) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20)، مما يعني موافقة اغلب افراد العينة على كل عبارات النمط ، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة السابعة المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.46) بأهمية مرتفعة وبموافقة وبشدة ، حيث اكد غالبية افراد العينة على ان المدير يناقش المرؤوسين ويتبادل الآراء والأفكار والمقترحات معهم ، وتليها في الترتيب العبارة الاولى بمتوسط قدره (4.25) وبانحراف كبير قدره (0.799) اي هناك تفاوت كبير في الاجابات على هذه العبارة على الرغم من اتجاه الاجابة عليها للموافقة بشدة ، مما اكد ان المدير يحرص على اشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المختلفة ، اما باقي العبارات الثالثة والرابعة والخامسة تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الاهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة على العبارات ، ماعدا عبارة واحدة جاءت عكس ما توقعنا واتجهت للمحايد بمتوسط مرجح قدره (3.27) وبانحراف كبير قدره (1.084) ، اي تشتت كبير في الاجابة على هذه العبارة اي لا يوجد رأي واضح عليها الا انها اتجهت للمحايد بناءا على الوسط المرجح مما يجعلنا نقول ان عينة الدراسة لم توضح على ان المدير يساهم في بناء علاقات اجتماعية مع المرؤوسين وذلك بمشاركتهم في مناسباتهم وحل مشاكلهم ، وهذا راجع لسببين اما ان عينة الدراسة لم تكن لديها الرغبة في ابداء رأيها في هذا الخصوص او تتناقضت الاجابات بين موافق وعدم موافق بشدة.

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية كأحد انماط القيادة الادارية في

المؤسسات العمومية بولاية الوادي

3/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الحرة :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الحرة كما يلي

الجدول رقم (16-10): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الحرة

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	نمط القيادة الحرة
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.575	4.28	يتخذ المدير موقفا محايدا في حال وجود صراع تنظيمي
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.586	4.21	يمنح المدير الحرية التامة للمرؤوسين في أداء أعمالهم الموكلة لهم
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.799	4.25	تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بالعفوية وطول المدة
غير موافق	منخفضة	1.025	2.54	يفوض المدير جميع مهامه للمرؤوسين لديه
محايد	متوسطة	0.993	2.80	يجد المدير صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج لعمله اليومي
محايد	متوسطة	1.012	2.67	تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بعدم الوصول لحلول واضحة
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.549	4.46	لا يبذل المدير الجهد الكافي من أجل تطوير المرؤوسين من الناحية المهنية
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.575	4.28	لا يعط المرؤوسون أهمية كبيرة للمدير وحضوره أو غيابه عن العمل
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.586	4.21	لا يمكث المدير كثيرا في عمله فهو ينشغل بمصالحه الخاصة فقط
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.799	4.25	يخشى المدير الدخول في صراعات أو نزاعات مع المرؤوسين بسبب تقصيرهم في مهامهم
موافق		0.410 15	3.7951	الاجمالي : نمط القيادة الحرة

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لإجمالي نمط القيادة الحرة اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.79) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20)، مما يعني موافقة اغلب افراد العينة على كل عبارات هذا النمط بالرغم مع تشتت صغير بين الاجابات والوسط النظري اي ان افراد العينة أغلبهم متفقين على ما جاء في عبارات هذا النمط ، أما فيما يخص العبارات فقد وافق افراد العينة وبشدة على معظم عبارات نمط القيادة الحرة وبأهمية مرتفعة جدا ، وهي العبارات التي فاق الوسط المرجح فيها الى اكبر من (4.20)، وهو ما يدل على فهم افراد العينة وإدراكهم لمفهوم النمط الحر وتأكيدهم على كل ما جاء في عبارات النمط ، الا ان هناك حالات شاذة تتمثل في العبارات الرابعة والخامسة والسادسة، حيث اختلفت الاجابات فيهم، فأفراد العينة لم يوافقوا على ان المدير يفوض جميع مهامه للمرؤوسين لديه ، بينما التزموا الحياد في الاجابة على العبارة الخامسة و السادسة حيث تهتم هاتين العبارتين بخصوصيات المدير وعم الموافقة راجع ممكن لعدم دراية افراد العينة لهاته الخصوصيات ، فلا يجب ان تؤثر على ادراك لأفراد العينة لمفهوم النمط الحر في القيادة الادارية.

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم نمط القيادة الحرة كأحد انماط القيادة الادارية في المؤسسات العمومية بولاية الوادي.

وبعد تحليل اتجاهات اجابة العينة لأنماط الثلاثة للقيادة اصبح واضحا ان عينة الدراسة مدركة لمفهوم القيادة الادارية في المؤسسات العمومية في ولاية الوادي سواء مؤسسات ادارية أو اقتصادية.

ثانيا : دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الثقافة التنظيمية :

ينقسم هذا المحور الى مجموعة فقرات وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الاجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للالتزام التنظيمي كما يلي :

الجدول رقم (17-10): اتجاه اجابات العينة حول مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
-------------------	-------------------	----------------------	---------	---------

موافق	مرتفعة	.547 0	3.85	العادات والتقاليد تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة
موافق	مرتفعة	.725 0	3.97	يؤثر الموقع الجغرافي وبيئة المجتمع على نشاط المؤسسة
موافق	مرتفعة	.632 0	3.80	الثقافة القوية تعتبر عنصر فعال على تحقيق الاهداف
موافق	مرتفعة	.659 0	3.80	اختلاف ثقافة العاملين يعيق عمل المؤسسة
موافق	متوسطة	.810 0	3.57	يؤثر نمط حياة الافراد على طبيعة العمل
موافق	مرتفعة	.671 0	3.92	تؤثر الظروف الثقافية والاجتماعية على المؤسسة
موافق	مرتفعة	.804 0	3.78	الثقافة التنظيمية تحدد نمط العلاقة بين العاملون
موافق	مرتفعة	.922 0	3.72	الثقافة القوية تسهل طبيعة العمل بين العمال
موافق	مرتفعة	.747 0	4.13	تستمد المؤسسة قيمها واسسها الثقافية من مؤسسيها
موافق	مرتفعة	.596 0	3.98	يعتبر المؤسس هو المنبع الاساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة
محايد	متوسطة	.659 0	3.85	يقوم المؤسس باختيار افراد للعمل معه ويكونوا عادة مؤيدين له
محايد	متوسطة	.701 0	3.82	الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمدراء في تحقيق اهداف المؤسسة
موافق		0.37 8	3.86 8	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss (انظر الملحق 02)

تشير البيانات السابقة لمحور الثقافة التنظيمية بأن اغلب أفراد العينة اتجهت اجاباتهم الى الموافقة على

عبارات المحور فقد حقق اجمالي المحور متوسط مرجح قدره (3.86) ، وهذه تقع في المجال (3.40 -

4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، وقدر الانحراف المعياري (0.378)

مما يبين التقارب بين الوسط المرجح والوسط النظري وإجماع أفراد العينة على الموافقة على عبارات المحور،

حيث اتجهت أغلب الاجابات الى الموافقة وبشدة وبأهمية مرتفعة جدا .

واحتلت العبارة التاسعة المرتبة الاولى من حيث الأهمية بحصولها على متوسط مرجح (4.13) وبأهمية مرتفعة وأكد فيها افراد العينة على ان المؤسسة تستمد قيمها واسسها الثقافية من مؤسسيها ، وجاءت العبارة العاشرة في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (3.98) وبأهمية مرتفعة ، حيث يعتبر المؤسس هو المنبع الاساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة ، وجاءت العبارة الثانية ثالثا في الترتيب بمتوسط مرجح (3.97) وبأهمية مرتفعة ، حيث اثبت فيها افراد العينة ان الموقع الجغرافي وبيئة المجتمع يؤثران على نشاط المؤسسة ، ثم تتوالى العبارات في الترتيب والاهمية وجاءت بمتوسطات مرجحة بين (3.41 و 4.20) وبأهمية مرتفعة حيث بين فيها افراد العينة على ادراكهم لمفهوم الثقافة التنظيمية ومنه نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم الثقافة التنظيمية داخل مؤسستهم في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شابيرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

اولا : اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الاول هو انماط القيادة الادارية اجمالا والمحور الثاني هو الثقافة التنظيمية ، وبعد

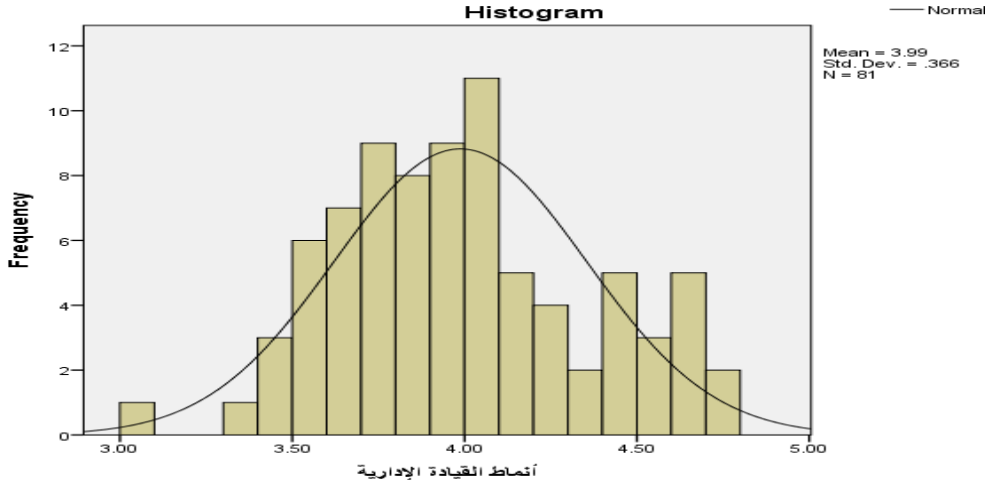
ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي Spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (18-2): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو		اختبار سيمنروف		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
.000	0.924	.000	0.192	القيادة الاوتوقراطية
.231	0.980	.064	0.096	القيادة الديمقراطية
.281	0.981	.189	0.088	القيادة الحرة
.062	0.971	.077	0.093	إجمالي محور انماط القيادة الادارية
.481	0.985	.200*	0.066	اجمالي محور الثقافة التنظيمية

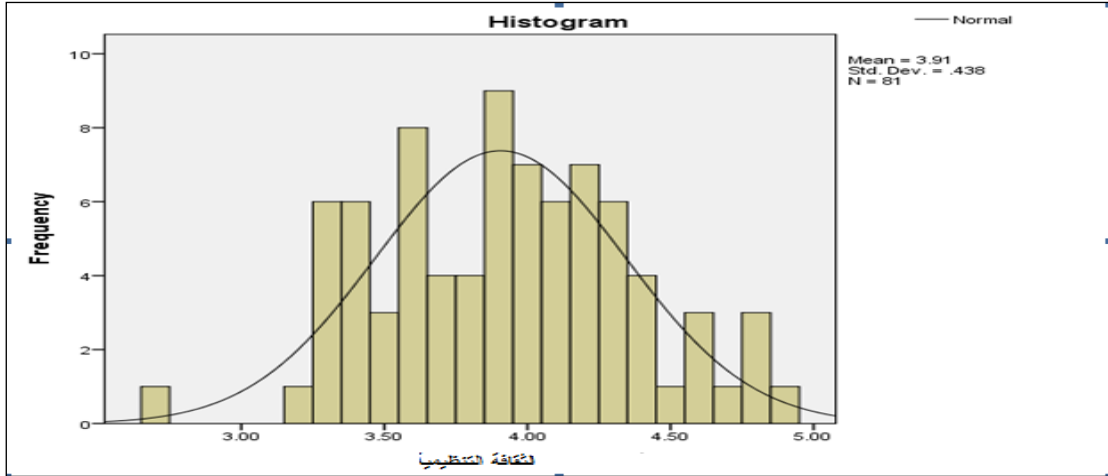
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج Spss (انظر الملحق 03)

الشكل رقم (7-02) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور انماط القيادة الادارية



المصدر : من مخرجات Spss

الشكل رقم (8-02) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الثقافة التنظيمية



المصدر : من مخرجات Spss

من نتائج الجدول والشكلين السابقين نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 ، ماعدا نمط القيادة الاوتوقراطية الذي كانت قيمة المعنوية له اقل من 0.05 ، أي ان حسب اختبار سيمنروف فان كل بيانات الانماط والمحاور تتبع توزيعيا طبيعيا عدا النمط الاوتوقراطي للقيادة فهو لا يتبع توزيعا طبيعيا ، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعي حسب اختبار سيمنروف ماعدا نمط القيادة الاوتوقراطية الذي لا يتبع التوزيع الطبيعي ، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شابيرو فكانت كلها أكبر من 0.05 عدا نمط القيادة الاوتوقراطية نفس الشيء كانت قيمة المعنوية اقل من 0.05 ، أي نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار شابيرو ماعدا نمط القيادة الاوتوقراطية الذي لا يتبع التوزيع الطبيعي ، وبعد اختبار الطبيعة لإجمالي المحاور ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانيا : الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ،

وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير ، أما فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد .

أولا / اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع

طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات Spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (19-2): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الاوتوقراطية		0.751	0.000
القيادة الديمقراطية		0.767	0.000
القيادة الحرة		0.349	0.001
إجمالي محور انماط القيادة الإدارية		0.754	0.000

المصدر من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الاوتوقراطية والثقافة التنظيمية يساوي (0.751) وهو

ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 %، نظرا لأن قيمة Sig اقل من

0.05 أي نقبل الفرض الصفري.

- ❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطية والثقافة التنظيمية يساوي (0.767) وهو ارتباط طردي قوي، ونظرا لأن قيمة Sig اقل من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة احصائية 5 % .
- ❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الحرة والثقافة التنظيمية يساوي (0.349) وهو ارتباط طردي ضعيف ، ونظرا لأن قيمة Sig اقل من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحرة والثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة احصائية 5 % .
- ❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين اجمالي محور أنماط القيادة الادارية ومحور الثقافة التنظيمية يساوي (0.754) وهو ارتباط طردي قوي، ونظرا لأن قيمة Sig اقل من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة الادارية والثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة احصائية 5 % .
- كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5 % .
- ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار العينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA .
- 1/ اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين وأربعة جزئيتين.
- ☒ الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسّمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور انماط

القيادة الادارية ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة

التنظيمية ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (20-2) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	اختبار t لعينتين مستقلتين دلالة	مستوى دلالة
انماط القيادة الادارية	0.901	-1.842	0.069
الثقافة التنظيمية	0.251	-1.925	0.058

المصدر من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول انماط القيادة الادارية $F = 0.901$

وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي

ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار

السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وكذلك بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية

الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F = 0.251$ أكبر من 0.05 ومنه نقول أن التباين

متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية .

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-1.842 ،

-1.925) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.069، 0.058) وكلها أكبر من 0.05 ، مما

يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين

ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05 ، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2- اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة

الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد ثلاث خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة) ، إذا ستكون هناك ثلاث فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

1-2/ الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية

العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

☒ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط

القيادة الادارية ترجع لخاصية العمر عند مستوى معنوية 5 %.

☒ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة

التنظيمية ترجع لخاصية العمر عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا

على الجدول التالي الشامل من مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-22): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
انماط القيادة الادارية	0.950	0.421
الثقافة التنظيمية	2.895	0.041

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.950، 2.895) و قد

كانت قيمة المعنوية للاختبار بالنسبة لأنماط القيادة الادارية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الجزئية

الأولى أي أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور انماط القيادة الإدارية ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5 % ، بينما نرفض الفرضية الجزئية الثانية لأن قيمة المعنوية للاختبار لمحور الثقافة التنظيمية كانت أقل من 0.05 ونقول أنه توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ترجع لخاصية العمر عند مستوى معنوية 5 % .

ولمعرفة مصدر الفرق نستخدم اختبار آخر من الاختبارات المتعددة يسمى اختبار (LSD) وهو ما يسمى باختبار أقل فرق معنوي ، ومن مخرجات SPSS تحصلنا على نتائج الاختبار بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية مع متغيرة العمر كما يلي :

الجدول رقم (2-23): اختبار LSD بين محور الثقافة التنظيمية تبعاً للعمر

	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
العمر (I) من 30 سنة إلى 40 سنة	-.59943*	.25667	.022	-1.1105-	-.0883-
العمر (J) من 40 سنة إلى 50 سنة	-.65810*	.25460	.012	-1.1651-	-.1511-
العمر (I) من 50 سنة فما فوق	-.42738-	.26925	.117	-.9635-	.1088
العمر (J) أقل من 30 سنة إلى 40 سنة	.59943*	.25667	.022	.0883	1.1105
العمر (I) من 40 سنة إلى 50 سنة	-.05867-	.10627	.582	-.2703-	.1529
العمر (J) من 50 سنة فما فوق	.17204	.13773	.215	-.1022-	.4463
العمر (I) أقل من 30 سنة إلى 40 سنة	.65810*	.25460	.012	.1511	1.1651
العمر (J) من 40 سنة إلى 50 سنة	.05867	.10627	.582	-.1529-	.2703
العمر (I) من 50 سنة فما فوق	.23071	.13383	.089	-.0358-	.4972
العمر (J) أقل من 30 سنة إلى 40 سنة	.42738	.26925	.117	-.1088-	.9635
العمر (I) من 40 سنة إلى 50 سنة	-.17204-	.13773	.215	-.4463-	.1022
العمر (J) من 50 سنة فما فوق	-.23071-	.13383	.089	-.4972-	.0358

المصدر : من مخرجات SPSS

من جدول اختبار اقل فرق معنوي نلاحظ ان اقل فرق معنوي كان بين الفئة العمرية اقل من 30 سنة والفئة الثانية والثالثة لان قيمة المعنوية اقل من 0.05 ، ومنه سبب ومصدر الفرق الذي حصل في اجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية سببه الفئة الاولى التي هي اقل من 30 سنة ، وممكن ان نرجع ذلك الى قلة خبرة هاته الفئة في هذا المجال مما سبب اختلاف في الاجابات .

2-2/ الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية

المؤهل العلمي ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

⊗ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط

القيادة الادارية ترجع لخاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 %.

⊗ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة

التنظيمية ترجع لخاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي ،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-24): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
انماط القيادة الادارية	1.268	0.290
الثقافة التنظيمية	4.213	0.004

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.268، 4.213) و قد

كانت قيمة المعنوية للاختبار بالنسبة لأنماط القيادة الادارية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الجزئية

الاولى أي أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور انماط القيادة الادارية ترجع إلى

خاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % ، بينما نرفض الفرضية الجزئية الثانية لان قيمة المعنوية

للاختبار لمحور الثقافة التنظيمية كانت اقل من 0.05 ونقول انه توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة

على محور الثقافة التنظيمية ترجع لخاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .

ولمعرفة مصدر الفرق نستخدم كذلك اختبار (LSD) ، ومن مخرجات SPSS تحصلنا على نتائج

الاختبار بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية مع متغيرة المؤهل العلمي كما يلي :

الجدول رقم (2-25): اختبار LSD بين محور الثقافة التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي

(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
تقني سامي	ليسانس	-.02157-	.13571	.874	-.2919-	.2487
	ماستر	.04208	.13781	.761	-.2324-	.3166
	مهندس	.23214	.15366	.135	-.0739-	.5382
	دكتوراه	.72643*	.21181	.001	.3046	1.1483
ليسانس	تقني سامي	.02157	.13571	.874	-.2487-	.2919
	ماستر	.06365	.11746	.589	-.1703-	.2976
	مهندس	.25371	.13571	.065	-.0166-	.5240
	دكتوراه	.74800*	.19917	.000	.3513	1.1447
ماستر	تقني سامي	-.04208-	.13781	.761	-.3166-	.2324
	ليسانس	-.06365-	.11746	.589	-.2976-	.1703
	مهندس	.19006	.13781	.172	-.0844-	.4645
	دكتوراه	.68435*	.20061	.001	.2848	1.0839
مهندس	تقني سامي	-.23214-	.15366	.135	-.5382-	.0739
	ليسانس	-.25371-	.13571	.065	-.5240-	.0166
	ماستر	-.19006-	.13781	.172	-.4645-	.0844
	دكتوراه	.49429*	.21181	.022	.0724	.9161
دكتوراه	تقني سامي	-.72643-	.21181	.001	-1.1483-	-.3046-
	ليسانس	-.74800-	.19917	.000	-1.1447-	-.3513-
	ماستر	-.68435-	.20061	.001	-1.0839-	-.2848-
	مهندس	-.49429-	.21181	.022	-.9161-	-.0724-

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من جدول اختبار اقل فرق معنوي نلاحظ ان اقل فرق معنوي كان بين الحاصلين على شهادة الدكتوراه والمتحصلين على الشهادات الاخرى لان قيمة المعنوية اقل من 0.05 ، ومنه سبب ومصدر الفرق الذي حصل في اجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية سببه الحاصلين على شهادة الدكتوراه ، ويمكن ان نرجع ذلك الى الفروقات في المستوى مما سبب اختلاف في الاجابات .

2-3/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة

،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

⊗ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط

القيادة الادارية ترجع لخاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5% .

⊗ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة

التنظيمية ترجع لخاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة ، وتحصلنا على

الجدول التالي الشامل من مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (24-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
انماط القيادة الادارية	0.301	0.824
الثقافة التنظيمية	0.492	0.689

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.301، 0.492) وكلها

بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية ، أي بأنه لا توجد فروقات بين

متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

نستنتج أخيراً أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أنماط القيادة الإدارية تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ، بينما توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية تعزى لخاصيتي العمر والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وإن سبب الفرق بالنسبة للعمر كان الفئة العمرية لأقل من 30 سنة ، بينما للمؤهل العلمي فإن سبب ومصدر الفرق هم المتحصلين على شهادة الدكتوراه.

ثالثاً / فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل، ومحور الثقافة التنظيمية كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين الأنماط الثلاثة للقيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

1/ اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية:

سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل، ومحور الثقافة التنظيمية كمتغير تابع بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية بالوادي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26-2): نتائج اختبار أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل	المحسوبة	درجات	الحرية	مستوى	معامل	مستوى
	التحديد				الدلالة	الانحدار	الدلالة
الثقافة	0.754	0.56	104.00	1	0.00	0.90	0.00

0	1	0	79	6	8	التنظيمية
80						

المصدر: من اعداد الطالبات بناءا على مخرجاتSPSS(انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta x \quad \Rightarrow \quad Y = 0.312 + 0.901 X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بالوادي، إذ بلغ معامل ارتباط ($r = 0.754$) وهو ارتباط قوي وطردى عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.568) حيث أن 56.8% من التغير في انماط القيادة الادارية يؤدي الى زيادة الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية بولاية الوادي، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.901$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأنماط القيادة يؤدي الي زيادة في الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية بالوادي بنسبة (90.1%)، ويؤكد معنوية أثر القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 104.006$) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5%، لان قيمة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين انماط القيادة الادارية على تحسين الثقافة

التنظيمية:

ولبيان درجة تأثير كل نمط من أنماط القيادة الادارية، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور الثقافة التنظيمية عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية انماط القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة والمتمثلة في (القيادة الاوتوقراطية X_1 ، القيادة الديمقراطية X_2 ، القيادة الحرة X_3) على الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية بولاية الوادي عند مستوى دلالة 0.05

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-27): نتائج الانحدار المتعدد لأنماط القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF درجات الحرية	Sig	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.79	0.63	44.54	3	0.00	القيادة الاوتوقراطية $\beta_1=0.349$	0.009
				77		القيادة الديمقراطية $\beta_2=0.448$	0.000
				80		القيادة الحرة $\beta_3=0.028$	0.744

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

$$Y = 0.349 + 0.556x_1 + 0.448x_2 + 0.028x_3$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطين فقط من أنماط القيادة الادارية والمتمثلة في (نمط القيادة الاوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية) على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي، إذ بلغ معامل ارتباط (0.797) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.634) أي أن 63.4% من التغير في الثقافة التنظيمية يرجع لأنماط القيادة الإدارية والباقي يعود لعوامل اخرى، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1 = 0.349$) لنمط القيادة الاوتوقراطية وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة معنويتها يساوي 0.009 وهي اقل من 0.05، حيث يجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا مهم في النموذج لأنه معنوي عند مستوى دلالة 0.05، ويعني ان الزيادة بوحدة واحده في هذا النمط يؤدي الى زيادة الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية في ولاية الوادي بـ 34.9%، اما عن قيمة التأثير لنمط القيادة الديمقراطية فقد بلغ ($\beta_2 = 0.448$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحده في هذا النمط يؤدي الى زيادة الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية في ولاية الوادي بـ 44.8% حيث يجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا مهم في النموذج لأنه معنوي عند مستوى دلالة 0.05، اما عن قيمة التأثير للنمط الثالث فقد بلغت ($\beta_3 = 0.028$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، حيث لا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا غير مهم ويمكن حذفه من النموذج لأنه معنوي عند مستوى دلالة 0.05، وبما ان نمطي القيادة الاوتوقراطية والديمقراطية قيمة معنويتهم في النموذج القياسي كانت معنوية عند مستوى معنوية 5 %، سوف نجرب كل بعد على حدى ونلاحظ ايهما اكثر تأثيرا على الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (28-2): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين نمطي القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	(R)	(R ²)	F	Sig	β	Sig
----------------	--------------------	-----	-------------------	---	-----	---------	-----

0.00 0	0.73 9	0.00 0	102.21 9	0.5 6	0.75 1	القيادة الاوتوقراطية	الثقافة التنظيمية
0.00 0	0.73 4	0.00 0	113.06 8	0.5 8	0.76 7	القيادة الديمقراطية	

المصدر: من اعداد الطالبات بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من خلال العلاقة الإندارية لكل نمط على حدى مع الثقافة التنظيمية وهو ما لخصناه في الجدول السابق

نلاحظ ان الاثر تقريبا متساوي، أي ان القيادة الاوتوقراطية تؤثر على التغير في الثقافة التنظيمية بنسبة 73.9

%، ونمط القيادة الديمقراطية يؤثر على التغير في الثقافة التنظيمية بنسبة 73.4 %، اذا كلاهما مهمين في

النموذج وبنفس درجة التأثير، وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة متمثلة

في (النمط الاوتوقراطي للقيادة والنمط الديمقراطي) علالثقافة التنظيمية بالمؤسسات العمومية في ولاية الوادي

عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

خلاصة الفصل

بعد اسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الاجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم، فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره احصائيا والذي وجدنا من خلاله ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والتمثلة في انماط القيادة الادارية و المتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية ، اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الادارية تعزى للمعلومات الشخصية، بينما وجدنا فروق بين متوسطات الاجابة على محور الثقافة التنظيمية تعزى للعمر والمؤهل العلمي، واخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام العلاقة الإنحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، وتوصلنا فيها بالأخير انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الادارية و المتمثلة في نمطين فقط (النمط الاوتوقراطي للقيادة والنمط الديمقراطي) على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5.%. .

خاتمة

في الختام، توضح هذه الدراسة الشاملة أهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل وتحديد أساليب القيادة الإدارية داخل المنظمات. أشارت الأبحاث السابقة والدراسات الميدانية إلى التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على سلوك القيادة وأدائها، مما يؤكد على العلاقة الوثيقة بين العوامل الثقافية وأنماط القيادة المتبعة. من خلال فهم هذه العلاقة بعمق، يمكن للمنظمات تحسين فعاليتها قيادتها الإدارية عن طريق تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية المناسبة، مما يجعل تحليل الثقافة التنظيمية جزءاً أساسياً من استراتيجيات تطوير القيادة وتحسين أدائها في ظل التغيرات المستمرة في البيئة العملية.

كما أن هذه الدراسة سعت إلى اختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال دراسة تطبيقية وهذا باستخدام منهجيات إحصائية متنوعة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، مع عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة على محور القيادة الإدارية بناءً على المعلومات الشخصية، بينما وجدت فروق تتعلق بالعمر والمؤهل العلمي فيما يخص الثقافة التنظيمية. كذلك، كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطين من أنماط القيادة (الأوتوقراطي والديمقراطي) على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5%. تعزز هذه النتائج من أهمية اختيار الأنماط القيادية المناسبة لتعزيز الثقافة التنظيمية، مما يدعم الأداء المؤسسي الفعال.

بشكل عام يمكننا دراسة الفرضيات المقدمة في هذه الدراسة كما يلي:

الفرضية 01: القيادة الإدارية هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز

الأهداف التنظيمية.

يمكن القول أن الفرضية مقبولة، حيث أنها تتماشى مع التعريفات السائدة في مجال القيادة الإدارية.

وتدعمها الأدبيات النظرية للدراسة.

الفرضية 02: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز بيئة العمل

داخل المنظمة وتوجه تصرفات موظفيها.

يمكن القول أن الفرضية مقبولة، حيث تتوافق مع التعريفات المتقدم به بها وتدعمها الأدبيات النظرية

ذات الصلة.

الفرضية 03: هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية.

يمكن القول أن هذه الفرضية مقبولة فنتائج الدراسة تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، مما يدعم هذه الفرضية.

الفرضية 04: هناك أثر لأنماط القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية

0.05.

الدراسة التطبيقية تشير بوضوح إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطين من أنماط القيادة

(الأوتوقراطي والديمقراطي) على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05. رغم أن الأثر لا

يشمل جميع أنماط القيادة، إلا أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية يؤكد صحة الفرضية. لذا،

الفرضية مقبولة لأنها تثبت وجود الأثر المطلوب، حتى لو كان الأثر محدودًا بنمطين فقط من

أنماط القيادة.

الفرضية 05: لا يوجد فروقات بين إجابات العينة على محاور الدراسة تعود للمعلومات

الشخصية

تشير الدراسة التطبيقية إلى أنه رغم عدم وجود فروقات على محور القيادة الإدارية، هناك فروقات واضحة على محور الثقافة التنظيمية تعود للعمر والمؤهل العلمي. لذا، بناءً على هذه المعلومات، هذه الفرضية مرفوضة لأنها غير صحيحة على كافة المحاور التي شملتها الدراسة.

قائمة النتائج:

1. تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على سلوك وأداء القيادة الإدارية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة على محور القيادة الإدارية بناءً على المعلومات الشخصية.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بناءً على العمر والمؤهل العلمي.
5. نمطي القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية أثر ذو دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي.

قائمة المراجع

الكتب:

- أبو الخير مصطفى، تنمية العلاقات الإنسانية الديمقراطية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2008.
- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- أحمد علي الحاج، أصول التربية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- الدهان أميمة، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، سنة 2010.
- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، دون طبعة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.

الملتقيات:

- وسيلة واعر وموسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة -دراسة حالة وحدة البريد الولائية -بسكرة-، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أفريل 2009.
- شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2009.
- عمر عزوي وأحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2010.

المجلات:

- بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 06، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- حسام الدين سيد توفيق، "تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية كثر العربية"، مجلة العلوم الادارية والسياسية، العدد الاول، يوليو 2022.
- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية وتطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01، جامعة القاهرة، يناير 2022.
- زرقط بولرباح وحران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، سبتمبر 2017.
- سامية إبرييم ويمينة بوقندورة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة ام الباقي، الجزائر، جوان 2019.

-سومية سعال، اتجاهات القيادة الادارية الحديثة: الأنماط والأسس، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01، مارس 2023.

-عبد الفتاح المسماري، إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 01، جامعة بنغازي، ليبيا، 2021.

-عبيرات مقدم وبن ساحة أحلام، الثقافة التنظيمية وأثرها على الروح المعنوية -دراسة مقارنة حسب النوع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018.

-فيروز شين ونوال شين، دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين -دراسة حالة: عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية طوقة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023.

-مصطفى بن عودة، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، جوان 2019.

أطروحات الدكتوراه:

-عبد العزيز زواتيني، "استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2 -أبو القاسم سعد الله-، 2014-2015 .

-فاطمة دريدي، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017-2018.

-مصطفى بن عودة، "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2015-2016.

-هبال عبد المالك، "دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي"، اطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر- 2016.

رسائل ماجستير:

-أحمد عواد عابر العنزي، "أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.

-أروى علي محسن البريحي، "مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق، 2019.

-إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية -غزة، 2011.

- توفيق درويش، "فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء -دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي لمدينة بوفاريك-"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2006-2007.
- جاسم محمد يوسف، "الانماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي"، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، العراق، 2017.
- حنيني فاطمة، "دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2013.
- سويسي أحمد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العمراني بالأغواط"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012-2013.
- عبد الحكيم دهام خلف، "أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
- نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة-"، مذكرة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013-2014.
- نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

مذكرات ماستر:

-أسماء جلوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2012.

-بلحمو خديجة وعلي شريف حورية، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2022.

-بو عبد الله خديجة، "دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2014.

-ريغي تقوى، "واقع الثقاف التنظيمية في منظمات الأعمال"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، 2020.

-طوبال منى وقحام كريمة، "علاقة الثقافة التنظيمية بأنماط القيادة الإدارية"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2013.

-فاروق حميم، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري -دراسة حالة (سونلغاز غرداية)"، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021-2022.

المحاضرات:

-ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية

العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018،

-طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ ” أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -

منظور إحصائي -“، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -

جامعة البويرة، 2014/06/30

: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

الملاحق

الملحق 01 : الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه خضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة ... السلام عليكم ورحمة الله . تحية طيبة وبعد . يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير ، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، وألفت عنايتكم الكريمة أنه قد أعد بهدف الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني لإعداد مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة حول " أثر تطبيق أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الثقافة التنظيمية " ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة ، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم . أشكر لكم حسن تعاونكم .. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

الجزء الأول : البيانات الشخصية ضع علامة (x) في الخيار المناسب

الجنس	ذكر	أنثى				
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 - 40 سنة	من 40 - 50 سنة	أكثر من 50 سنة		
المؤهل العلمي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	مهندس	ماجستير	دكتوراه
سنوات العمل بالمؤسسة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة		

الجزء الثاني : محاور الدراسة ضع علامة (x) في الخيار المناسب

المحور الأول أنماط القيادة الإدارية					
نمط القيادة الأوتوقراطية (البيروقراطية)					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					01 يلتزم المدير بالقوانين والأنظمة والتعليمات بحذافيرها
					02 يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات

					يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع مرؤوسيه	03
					يعتقد المدير أن تبادل الأفكار والآراء والمقترحات مضيعة للوقت	04
					يهتم المدير بأداء الأعمال أكثر من اهتمامه بالموظفين	05
					لا يقبل المدير الانتقاد من طرف المرؤوسين لما يقوم به من أعمال	06
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	نمط القيادة الديمقراطية	
					يحرص المدير على اشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المختلفة	01
					يساهم المدير في بناء علاقات اجتماعية مع المرؤوسين وذلك بمشاركتهم في مناسباتهم وحل مشاكلهم	02
					يفوض المدير بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويراعي في ذلك تخصصاتهم وامكانياتهم	03
					يشجع المدير المرؤوسين للعمل بروح الفريق	04
					يهتم ويشجع المدير إبداعات وابتكارات المرؤوسين لديه	05
					يتقبل المدير النقد من المرؤوسين لديه	06
					يناقش المدير المرؤوسين ويتبادل الآراء والأفكار والمقترحات معهم	07
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	نمط القيادة الحرة (التسيبي)	
					يتخذ المدير موقفا محايدا في حال وجود صراع تنظيمي	01
					يمنح المدير الحرية التامة للمرؤوسين في أداء أعمالهم الموكلة لهم	02
					تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بالعفوية وطول المدة	03
					يفوض المدير جميع مهامه للمرؤوسين لديه	04
					يجد المدير صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج لعمله اليومي	05
					تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بعدم الوصول لحلول واضحة	06
					لا يبذل المدير الجهد الكافي من أجل تطوير المرؤوسين من الناحية المهنية	07
					لا يعط المرؤوسون أهمية كبيرة للمدير وحضوره أو غيابه عن العمل	08
					لا يمكث المدير كثيرا في عمله فهو ينشغل بمصالحه الخاصة فقط	09
					يخشى المدير الدخول في صراعات أو نزاعات مع المرؤوسين بسبب تقصيرهم في مهامهم	10
موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	

بشدة	موافق	بشدة			
					01 العادات والتقاليد تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة
					02 يؤثر الموقع الجغرافي وبيئة المجتمع على نشاط المؤسسة
					03 الثقافة القوية تعتبر عنصر فعال على تحقيق الاهداف
					04 اختلاف ثقافة العاملين يعيق عمل المؤسسة
					05 يؤثر نمط حياة الافراد على طبيعة العمل
					06 تؤثر الظروف الثقافية والاجتماعية على المؤسسة
					07 الثقافة التنظيمية تحدد نمط العلاقة بين العاملون
					08 الثقافة القوية تسهل طبيعة العمل بين العمال
					09 تستمد المؤسسة قيمها واسسها الثقافية من مؤسسيها
					10 لايعتبر المؤسس هو المنبع الاساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة
					11 يقوم المؤسس باختيار افراد للعمل معه ويكونوا عادة مؤيدين له
					12 الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمدراء في تحقيق اهداف المؤسسة

الملحق رقم (02): الإحصاء الوصفي

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يلتزم المدير بالقوانين والأنظمة والتعليمات بحذافيرها	81	0	4.11	.592
يحافظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات	81	0	4.02	.821
يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع مرؤوسيه	81	0	4.02	.836
يعتقد المدير أن تبادل الأفكار والآراء والمقترحات مضيعة للوقت	81	0	4.46	.549
يهتم المدير بأداء الأعمال أكثر من اهتمامه بالموظفين	81	0	4.28	.575
لا يقبل المدير الانتقاد من طرف المرؤوسين لما يقوم به من أعمال	81	0	4.21	.586

يلتزم المدير بالقوانين والأنظمة والتعليمات بحذافيرها	81	0	4.1852	.44488
--	----	---	--------	--------

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يحرص المدير على اشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المختلفة	81	0	4.25	.799
يساهم المدير في بناء علاقات اجتماعية مع المرؤوسين وذلك بمشاركتهم في مناسباتهم وحل مشاكلهم	81	0	3.27	1.084
يفوض المدير بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويراعي في ذلك تخصصاتهم وامكانياتهم	81	0	3.74	.848
يشجع المدير المرؤوسين للعمل بروح الفريق	81	0	4.11	.592
يهتم ويشجع المدير إبداعات وابتكارات المرؤوسين لديه	81	0	4.02	.821
يقبل المدير النقد من المرؤوسين لديه	81	0	4.02	.836
يناقش المدير المرؤوسين ويتبادل الآراء والأفكار والمقترحات معهم	81	0	4.46	.549
يحرص المدير على اشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المختلفة	81	0	3.9824	.45758

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يتخذ المدير موقفا محايدا في حال وجود صراع تنظيمي	81	0	4.28	.575
يمنح المدير الحرية التامة للمرؤوسين في أداء أعمالهم الموكلة لهم	81	0	4.21	.586
تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بالعفوية وطول المدة	81	0	4.25	.799
يفوض المدير جميع مهامه للمرؤوسين لديه	81	0	2.54	1.025
يجد المدير صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج لعمله اليومي	81	0	2.80	.993
تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بعدم الوصول لحلول واضحة	81	0	2.67	1.012
لا يبذل المدير الجهد الكافي من أجل تطوير المرؤوسين من الناحية المهنية	81	0	4.46	.549
لا يعط المرؤوسون أهمية كبيرة للمدير وحضوره أو غيابه عن العمل	81	0	4.28	.575
لا يمكث المدير كثيرا في عمله فهو ينشغل بمصالحه الخاصة فقط	81	0	4.21	.586
يخشى المدير الدخول في صراعات أو نزاعات مع المرؤوسين بسبب تقصيرهم في مهامهم	81	0	4.25	.799
يتخذ المدير موقفا محايدا في حال وجود صراع تنظيمي	81	0	3.7951	.41015

المحور الثاني الثقافة التنظيمية

	Mean	Std. Deviation
المؤسسة في الفرد سلوك على تؤثر والتقاليد العادات	3.85	.547
المؤسسة نشاط على المجتمع وبيئة الجغرافي الموقع يؤثر	3.98	.725
الاهداف تحقيق على فعال عنصر تعتبر القوية الثقافة	3.80	.632
المؤسسة عمل يعيق العاملين ثقافة اختلاف	3.80	.659
العمل طبيعة على الافراد حياة نمط يؤثر	3.57	.810
المؤسسة على والاجتماعية الثقافية الظروف تؤثر	3.92	.671
العاملون بين العلاقة نمط تحدد التنظيمية الثقافة	3.78	.804
العمال بين العمل طبيعة تسهل القوية الثقافة	3.72	.922
مؤسسيها من الثقافية واسسها قيمها المؤسسة تستمد	4.13	.747
المؤسسة واتجاهات قيم لتشكل الاساسي المنبع هو المؤسس يعتبر	3.98	.596
له مؤيدين عادة ويكونوا معه للعمل افراد باختيار المؤسس يقوم	3.85	.659
المؤسسة اهداف تحقيق في والمدراء الادارة مهمة تسهل القوية الثقافة	3.82	.701
التنظيمية الثقافة	3.8681	.37841

الملحق رقم (03): صدق وثبات المحتوى والتوزيع الطبيعي
1/ صدق وثبات المحتوى

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.648	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.716	10

2/ التوزيع الطبيعي :

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
(البيروقراطية) نمطا لقيادة الأوتوقراطية	.192	81	.000	.924	81	.000
نمط القيادة الديمقراطية	.096	81	.064	.980	81	.231
(التسيبي) نمط القيادة الحرة	.088	81	.189	.981	81	.281
أنمطا لقيادة الإدارية	.093	81	.077	.971	81	.062
الثقافة التنظيمية	.066	81	.200*	.985	81	.481

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (04): الاختبارات الإحصائية
1/ اختبار العلاقة

Correlations

		نمط القيادة الأوتوقراطية (البيروقراطية)	نمط القيادة الديمقراطية	نمط لقيادة الحرة (التسيبي)	أنمطا لقيادة الإدارية	الثقافة التنظيمية
(البيروقراطية) نمط القيادة الأوتوقراطية	Pearson Correlation	1	.820**	.482**	.926**	.751**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81
نمطا لقيادة الديمقراطية	Pearson Correlation	.820**	1	.325**	.870**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.000
	N	81	81	81	81	81
(التسيبي) نمط لقيادة الحرة	Pearson Correlation	.482**	.325**	1	.704**	.349**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.001
	N	81	81	81	81	81
أنمطا لقيادة الإدارية	Pearson Correlation	.926**	.870**	.704**	1	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	81	81	81	81	81

الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.751**	.767**	.349**	.754**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	
	N	81	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics				
الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أنماط القيادة الإدارية	ذكر	3.9438	.35136	.04536
	انثى	4.1124	.38778	.08462
الثقافة التنظيمية	ذكر	3.8517	.42526	.05490
	انثى	4.0619	.44663	.09746

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
أنماط القيادة الإدارية	Equal variances assumed	.901	.345	-1.842	79	.069	-.16856	.09151	-.35071	.01359
	Equal variances not assumed			-1.756	32.242	.089	-.16856	.09601	-.36407	.02695
الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	.251	.618	-1.925	79	.058	-.21024	.10922	-.42763	.00716
	Equal variances not assumed			-1.879	33.561	.069	-.21024	.11186	-.43768	.01720

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط القيادة الإدارية	Between Groups	.383	3	.128	.950	.421
	Within Groups	10.350	77	.134		
	Total	10.733	80			
الثقافة التنظيمية	Between Groups	1.556	3	.519	2.895	.041
	Within Groups	13.791	77	.179		
	Total	15.347	80			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط القيادة الإدارية	Between Groups	.672	4	.168	1.268	.290
	Within Groups	10.062	76	.132		
	Total	10.733	80			
الثقافة التنظيمية	Between Groups	2.785	4	.696	4.213	.004
	Within Groups	12.561	76	.165		
	Total	15.347	80			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط لقيادة الإدارية	Between Groups	.125	3	.042	.301	.824
	Within Groups	10.609	77	.138		
	Total	10.733	80			
الثقافة التنظيمية	Between Groups	.289	3	.096	.492	.689
	Within Groups	15.058	77	.196		
	Total	15.347	80			

الملحق رقم (05): الانحدار البسيط والامتداد

1 / الانحدار البسيط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أنماط القيادة الإدارية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.754 ^a	.568	.563	.28959	.568	104.006	1	79	.000

a. Predictors: (Constant), أنماط القيادة الإدارية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.722	1	8.722	104.006	.000 ^b
	Residual	6.625	79	.084		
	Total	15.347	80			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), أنماط القيادة الإدارية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.312	.354		.880	.381
	أنماط القيادة الإدارية	.901	.088	.754	10.198	.000

a. Dependent Variable: (الولاء والشعور بالانتماء) الثقافة التنظيمية

12 الانحدار المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.797 ^a	.634	.620	.26993	.634	44.542	3	77	.000

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الحرة (التسيبي), نمط القيادة الديمقراطية, نمط القيادة الأوتوقراطية) البيروقراطية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.736	3	3.245	44.542	.000 ^b
Residual	5.610	77	.073		
Total	15.347	80			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة الحرة (التسيبي), نمط القيادة الديمقراطية, نمط القيادة الأوتوقراطية

البيروقراطية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.556	.337		1.649	.103
	(البيروقراطية) نمط القيادة الأوتوقراطية	.349	.129	.355	2.700	.009
	نمط القيادة الديمقراطية	.448	.117	.468	3.844	.000
	(التسيبي) نمط القيادة الحرة	.028	.085	.026	.328	.744

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية