



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال



أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي

إشراف الاستاذ:

زلاسي سامر

إعداد الطالبتين :

✓ غنادرة نايلة

✓ بن بردي كريمة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
د/ تي أحمد	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د/ زلاسي سامر	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ	مشرفا ومقررا
د/ عيشوش عواطف	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية : 2023/ 2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال



أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة
دراسة حالة مديرية التوزيع
سونلغاز بالوادي

إشراف الاستاذ:
زلاسي سامر

إعداد الطالبتين :
✓ غنادرة نايلة
✓ بن بردي كريمة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
د/ تي أحمد	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د/ زلاسي سامر	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ	مشرفا ومقررا
د/ عيشوش عواطف	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية : 2022 / 2023

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ...

5 سنوات من الجد والسهر نختمها بأسطر ولو كثرت لن تروي ما عشناه من فرح وحزن وخوف وأمل...
ها قد وصلنا الى نهاية المشوار فالحمد لله الذي اخجلنا برحمته وعطفه ونعمه.

أهدي هذا البحث إلى من قال الحق تعالى فيهما:

﴿ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

إلى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحمته وأدخله فسيح جناته...

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها...ومن أبصرت بها طريق حياتي، واستمدت منها قوتي
واعتزالي، إلى حبيبة قلبي أُمِّي الحبيبة...

إلى العقد المتين وسندي في هذه الحياة اخوتي واخواتي...

إلى كل أصدقائي وأحبي في هذه الحياة ومن ساندني اشكرهم جميعا...

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاتي رعاهم الله ووفقهم (نبيلة، خولة، أميرة، منال)..

إهداء

في آخر خطوة السلم، وفي اللحظة الأكثر فخراً، عندما كان التعب والجهد يغسلنا بماء النجاح ليبقى الواقع
ابيض جميلاً...

ها انا اليوم اهدي تخرجي الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابدا والذي بذل جهد السنين من
اجل ان اعتلي سلم النجاح الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي (والدي العزيز)...
الى احن قلب لمن كانت خطاي كفيفة دون نور كفيها الى نعمتي وجنة قلبي التي نسجت لنا الامل الى ركيزتي في
الليال الشداد الى خيرتي وخيرتي واختياري الى ملاكي في الحياة (امي الغالية)....
الى شرايين قلبي وضلعي الثابت اخوتي (بلال، نسيم) ...
الى من جمعني بهم منبر العلم والصدقة (ساعي فاطمة الزهراء، بن بردي كريمة، عون الله حولة)...

نايلة غنادرة

شكر وتقدير

نرفع أسمى وأرقى عبارات الشكر إلى:

الله تعالى ونحمده على ما وهبنا إياه وعلى ما يسره لنا لنشق هذا الطريق في كل ما أنجزناه.
كامل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف " زلاسي سامر " على نصائحه وتوجيهاته.

كرامة. نايلة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة هذه إلى التعرف على أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بالوادي ، كما سعت أيضا إلى استكشاف العلاقة بين المتغيرين وهما القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية في المنظمات. وتطرقنا أيضا الى مكونات القيادة التنظيمية والتي تتمثل في التأثير على المرؤوسين وتوحيد جهود المرؤوسين وتحقيق اهداف المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيانات التي وزعت على حوالي 60 موظف. وتوصلت هذه الدراسة الى وجود لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التأثير على المرؤوسين ،توحيد جهود المرؤوسين، تحقيق أهداف المؤسسة.

Abstract:

This study aimed to recognize the impact of organizational leadership on Sonelgas' organizational culture el-oued also sought to explore the relationship between the two variables, namely organizational leadership and organizational culture. We also touched on the organizational leadership components of influencing subordinates and consolidating efforts Subordinates and achieving the objectives of the institution. To achieve the study's objectives, the analytical descriptive curriculum was used to study .Study variables as the necessary information was obtained through questionnaires distributed to about 60 Staff member. The study found an impact of organizational leadership on organizational culture.

Keywords:

Organizational leadership, organizational culture, influence subordinates, unite the efforts of subordinates, achieve the objectives of the enterprise.

قائمة المحتويات

11	مقدمة:
6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
8	المبحث الأول: القيادة التنظيمية
8	المطلب الأول: مفهوم القيادة التنظيمية
9	المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة التنظيمية
11	المطلب الثالث: أنماط القيادة التنظيمية
13	المطلب الرابع: نظريات القيادة التنظيمية
15	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية
15	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
17	المطلب الثاني: مصادر وأنواع الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثالث: عناصر ونظريات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
24	المبحث الثالث: عناصر القيادة التنظيمية
24	المطلب الأول: التأثير على المرؤوسين
24	المطلب الثاني: توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف
25	المطلب الثالث: تحقيق أهداف المؤسسة
26	خلاصة الفصل:
27	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي
28	تمهيد
29	المبحث الأول: تقديم مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي
29	المطلب الأول: نشأة مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
31	المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
31	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
33	المطلب الثاني: أدوات الدراسة

37	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
41	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
41	المطلب الاول : خصائص العينة :
44	المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
48	المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
58	خلاصة الفصل
59	الخاتمة

فهرس الجداول

20	الجدول (1-1) يمثل قوة وضعف الثقافة التنظيمية وتأثيراتها
32	الجدول رقم (1-2): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة
32	جدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي
33	جدول رقم (3-2): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي
36	الجدول رقم (4-2): يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسية
38	الجدول رقم (5-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
39	الجدول رقم (6-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
40	جدول رقم (7-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة
41	جدول رقم (8-2) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس
41	الشكل رقم (3-2) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس
41	جدول رقم (9-2) : توزيع عينة دراسة حسب العمر
41	الشكل رقم (4-2) : توزيع عينة دراسة حسب العمر
42	جدول رقم (10-2) : توزيع عينة دراسة حسب المؤهل
43	جدول رقم (11-2) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة
43	الشكل رقم (6-2) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة
43	جدول رقم (12-2) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى الإداري
44	الجدول رقم (13-2): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم التأثير
45	الجدول رقم (14-2): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم توحيد جهود الرؤوسين
46	الجدول رقم (15-2): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم تحقيق أهداف المؤسسة
47	الجدول رقم (16-2): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الثقافة التنظيمية
48	الجدول رقم (17-2): اختبار التوزيع الطبيعي
50	الجدول رقم (18-2): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة
52	الجدول رقم (19-2) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس
53	الجدول رقم (20-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي
54	الجدول رقم (22-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للتوظيف
55	الجدول رقم (23-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للحالة
55	الجدول رقم (24-2): نتائج اختبار أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية
56	الجدول رقم (25-2): نتائج الانحدار المتعدد لابعاد القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية

فهرس الأشكال

12	الشكل رقم (1-2) يوضح أنماط القيادة التنظيمية
17	الشكل رقم (1-2) يوضح أهمية الثقافة التنظيمية
35	الشكل رقم (2-2) نموذج ومتغيرات الدراسة
49	الشكل رقم (2-8) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الثقافة التنظيمية
49	الشكل رقم (2-9) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور القيادة التنظيمية
42	الشكل رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل
43	الشكل رقم (2-7) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى الإداري

مقدمة:

تمهيد:

اعتمدت المؤسسة في تطوير إدارتها على مشاريع عديدة للوصول إلى التحسين المرتقب باعتباره يتضمن روح المؤسسة العصرية التي تعتمد على التقنيات الحديثة في التسيير، وذلك لما يحتله الجانب الإداري في المؤسسة من أهمية بالغة في التأثير على العملية الإنتاجية، إذ تعود فعالية المؤسسة بالدرجة الأساسية إلى النمط القيادي الذي يمارسه المدير في قيادة فريق عمله. و أيضا على مدى قدرته على إختيار النمط القيادي المناسب لهم، فالمديرون يختلفون في تطبيق البرامج المؤسسات، وتنفيذ السياسات الإنتاجية وفي تعاملهم الشخصي وإجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم الإدارية من جهة، واختلاف إعدادهم وتكوينهم واتساع خبرتهم ونظرتهم في الإدارة من جهة أخرى، ولذلك لا نجد نمطا واحدا وأسلوبا قياديا متفقا عليه ينتهجه كل مديري المؤسسات خاصة في ظل التسيير والتنظيم الذي يأخذ بعين الاعتبار الخصوصية لكل مؤسسة من حيث مواردها البشرية والمادية وفي تحديد أهدافها وانتهاج الإستراتيجية المناسبة لحل المشاكل والعقوبات التي تعترضها.

ووفقا لذلك فإن قطاع العمل في أغلب المؤسسات في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات الحاصلة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من بين الممارسات التي تجب على المؤسسة إتباعها، من أجل تعزيز أنماط القيادة الإدارية. فالثقافة التنظيمية تعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسة التي ينبغي على قادة المؤسسات ومدراءها أن يدركوا أبعادها وعناصرها كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات، فهذه الأخيرة ليست مجرد نظم وفق قوانين وإنما ترتبط أيضا بمجموعة من المبادئ والمعتقدات والاتجاهات والسلوكات والمفاهيم، فهي تعبر عن البعد الشخصي للمؤسسة إذ ينعكس على جوانب عديدة من أنشطتها، كما يشمل الرقابة والالتزام والتوافق الاجتماعي وتؤدي الثقافة التنظيمية لما تنظمه من القيم والمعايير السائدة داخل المؤسسة إلى توجيه السلوك القيادي.

الإشكالية:

- ما مدى تأثير القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم التأثير على الرؤوسين في ترسيخ الثقافة التنظيمية ؟
- هل يساهم توحيد جهود الرؤوسين في ترسيخ الثقافة التنظيمية ؟
- هل يساهم تحقيق اهداف المؤسسة في ترسيخ الثقافة التنظيمية؟

الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير للقيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم التأثير على الرؤوسين في ترسيخ الثقافة التنظيمية.
- يساهم توحيد جهود الرؤوسين في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

- يساهم تحقيق أهداف المؤسسة في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة دوافع وأسباب الاختيار لموضوع الدراسة نذكر منها:
- تمثلت هذه الأسباب في اهتمامنا بهذا الموضوع والانجذاب إليه.
- أضفنا إسهامات جديدة للموضوع من حيث الجانب المعرفي والتطبيقي.
- ارتباط الموضوع بميدان التخصص وجمال البحث.

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية على مستوى مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لثقافة التنظيمية.
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمؤسسة سونلغاز بالوادي فيما يخص موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة:

- أهمية القيادة الادارية التي تعتبر المحور الأهم لنجاح اي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- أهمية القيادة الادارية ودورها على سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق اهداف المؤسسة.
- أهمية الثقافة التنظيمية ومعرفة مدى تطبيقها في سونلغاز بالوادي.

حدود الدراسة:

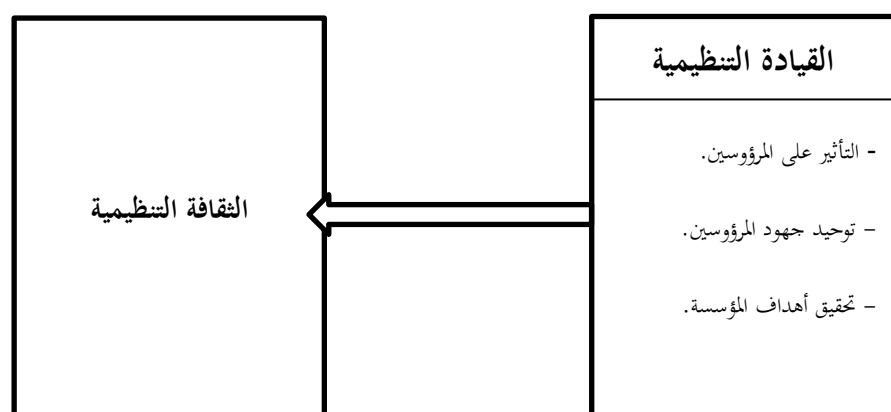
الإطار المكاني: أجريت الدراسة على مديرية التوزيع سونلغاز الوادي.

الإطار الزمني: أجريت الدراسة من الفترة الممتدة من 11 ماي الى 25 ماي 2023.

المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها استخدمنا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة من خلال خصائصها، وذلك لوصف متغيرات الدراسة و الوقوف عند دلالتها وتفسري العلاقة والترابط بين القيادة التنظيمية والثقافة الادارية.

نموذج الدراسة:



الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: أحمد موسى المهدي أبو سمورة (2014)

{ الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم }

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم ونظام الحوافز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير المستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وأداء العاملين كمتغير تابع.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وكذا أدوات المقابلة والملاحظة ، وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي وقد اشتملت العينة على 384 فرد تم اختيارهم عشوائياً تم التحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة spss.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، وتوصلت

الدراسة أيضاً إلى أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء، من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدني الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية العالي ومن ذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة

الدراسة الثانية:

نور الدين بوراس - دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات حيل العنق بئر العاتر تبسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و العمل 2014.

حاول الباحث بطرح مقارنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية التي أكدت ثقافة المؤسسة وتناغم وتنسيق بين الجديد والأثر القديم و ذلك من أجل تبادل الخبرات من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية . وكانت إشكالية الباحث في البحث دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟ وانطلق الباحث من فرضيات هي:

فروض الدراسة:

(1) دور القيادة الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم.

(2) دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.

(3) دور القيادة الإدارية الناجحة في تفعيل الاتصال داخل التنظيم.

واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي بهدف الوصول إلى العوامل المتحكمة في ذلك . قام الباحث باختبار عينة الدراسة بالمؤسسة بولاية تبسة ، حيث تم اختيار وحدات عينية البحث عشوائيا .

نتائج الدراسة:

بينت الدراسة أن الدولة شرعت في تطبيق التنمية الشاملة واحتكت الصناعة فيما كان الصدارة مستعينة في ذلك على التكنولوجيا وذلك من أجل مواجهة سيرورة التصنيع.

✓ تطوير وتنمية القيادة من أجل التحكم في الرؤى .

✓ ملائمة قيم المؤسسة والعمل على تنميتها و تطويرها .

✓ تعزيز سلوك روح الفريق.

الدراسة الثالثة:

حجولي يوسف دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة الجزائر 2006 :

أبرز الباحث من خلال مذكرته أنه حاول طرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز و تطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد حيث أجريت عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية شملت عينة الدراسة 98 فرد سنة 2006 شمل مجتمع البحث (1029) عامل و لجأ إلى معاينة الطبقية العشوائية حيث أبرزت النتائج التالية ما يلي :

-أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة

- تعزز روح الجماعة والمخاطرة والإبداع تعمل القيادة الإدارية على أسلوب الثواب والعقاب.

الدراسة الرابعة:

للباحث عواد رشيد ساعد دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا 2016، جامعة الأقصى .

حيث تنحصر مشكلة هذه الدراسة في التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية ؟

ومنه تفرعت عنه التساؤلات التالية :

. ما مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية ؟

. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية ؟

. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة توافر

القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس العمر ، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى

الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس العمر ، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

. وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة

الفلسطينية.

. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية كما

استخدم المسح الشامل حيث وزعت الاستبانة على 178 مديرا في الوزارة.

. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

. أظهرت النتائج أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بلغ 80,6%.

. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بلغ 75,4%.

. أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية

لثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية .

هيكل الدراسة:

في إطار تحقيق الأهداف المسطرة من هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى فصلين وهما:

- الفصل الأول: الجزء النظري للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية.

- الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

تمهيد:

أضحت القيادة التنظيمية اليوم المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في السوق والمنافسة، واهتمت بتطوير ثقافتها التنظيمية والاستفادة منها بغية تجاوز التحديات التي تواجهها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية بفعالية وكفاءة عالية. كما اهتمت القيادة التنظيمية بالعديد من المتغيرات في المؤسسة كاتخاذ القرار والرضا الوظيفي، الكفاءة الإنتاجية، البرامج التحفيزية، الأداء الوظيفي وثقافتها التنظيمية، وهو ما ركزت عليه دراستنا للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة على اختيار أسلوب قيادي ناجح وتفعيله ليعمل ويطور الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى توفير الحلول العاجلة والمستقبلية من خلال إعداد سياسة شفافة تمكن من إنشاء علاقات متوازنة، هادفة، مترابطة ومتناسقة بين أهداف المؤسسة وموردها البشري. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

- المبحث الأول: القيادة التنظيمية.
- المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثالث: عناصر القيادة التنظيمية.

المبحث الاول: القيادة التنظيمية

تشكل القيادة التنظيمية احدى التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، ويرجع ذلك لأهمية تلك القيادة في كونها تشكل سلوك الافراد داخل تلك المنظمات. ولذلك فان دور القيادة التنظيمية في ادارة المنظمات يعد اليوم مجالا مهما للدراسة لما له اثر كبير في تشكيل ثقافة تلك المنظمات.

المطلب الاول: مفهوم القيادة التنظيمية

- 1- لغة: القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي، تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف .
 - 2- على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير، والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.
- ويمكن تعريف القيادة ايضا بانها "فن التأثير على الرجال"، ويمكن القول أن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.¹

3- اصطلاحا:

فنجد أن علماء الادارة اتفقوا جميعا على ان القيادة هي عملية تأثير القائد على الاتباع للقيام بما يطلبه منهم ومن التعاريف نجد: التعريف الذي قدمه Bernard Bass: حيث عرف القيادة بانها خاصية فطرية، يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين افراد المجموعة التي يقودها .

ومن خلال هذا التعريف الذي قدمه Bass :انه يرى بأن القيادة عملية موهوبة اي ان القادة يولدون ولا يصنعون ،حيث ان هذه السمة تسمح له بالتأثير في مجموعة من الناس وتحقيق استجابتهم له والواقع يثبت ان القادة يولدون قادة فكرة نسبية. حيث اثبتت التجارب انه يمكن تكوين قادة باستعمال برامج تدريبية معدة لهذا الغرض واثبتت فعاليتها بنسبة كبيرة جدا، ولهذا اصبحت الدول المتطورة تهتم بتكوين القادة أكثر من اهتمامها من الحصول على الموارد الطبيعية او غيرها ،لان بواسطة القادة الاكفاء نستطيع الحصول على اي شيء نريده. وفي هذا يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما سأل اصحابه ماذا تتمنون، قال احد يتمنى ان يكون له رزق كبير فينفقه في سبيل الله واخر يتمنى ان يكون مجاهدا في سبيل الله وقال عمر بعد ذلك انا لا اتمنى هذا ولا هذا و انما اتمنى ان يرزقني الله بالرجال. وقال ايضا الجنرال ديغول في شخصية العربي بن مهيدي لو عندي اربعة رجال من امثال العربي بن مهيدي لغزوت العالم.²

"جون أدير" فيرى ان القيادة : " هي عملية تأثير وشحن همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة (الاتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الاتباع أو الجماعة."¹

¹ حش خيرة، حساك ربيحة، علاقة القيادة بتفعيل الادارة الإلكترونية (دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة-بالجلفة-)،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة،2020/2019،ص26.

² توفيق درويش ،فعالية لقيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الاداء-دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر،2006\2007،ص58,59.

وعرف " بيفينزو براستيس " بأن "القيادة هي نوع من روح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح " .²

ويرى ليكرت القيادة انها: قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة من الاشخاص وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية.³

وعرفها عبد الكريم درويش ويلي تكللي بقولهما: ان القيادة التنظيمية هي القدرة التي يستأثر بها القائد على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته⁴

المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة التنظيمية

اولا: خصائص القيادة التنظيمية

المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل الصفات الجسدية والقدرات العقلية وملكية الابتكار وضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار و اتخاذه دون تردد و توقع الإشكالات و مواجهتها .

المهارات الفنية : وهي معرفة القائد لعمله معرفة متخصصة و قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص و استخدام معرفته و الطرق العلمية .

المهارات السلوكية أو الإنسانية : وهي قدرة القائد على التعامل مع الأفراد و الجماعات ووجود التفاهم بينهم و معرفة لآرائهم و اتجاهاتهم و ميولهم و العمل بروح الفريق .

المهارات السياسية و الإدارية :

يقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر الصالح العام والاهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين اهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، واهداف سياسة النظام القائم.

بينما المهارات الادارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين اهداف التنظيم واشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القائد على التخطيط الجيد والتنظيم الامثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الاداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.⁵

¹Hants publishing compay limited ,IPub.john adair.the skills leadership,1984,p12.

² عبد الله ثاني محمد نذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر-نموذجا-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية وهران، 2009\2010، ص28.

³ بو سليم عبد الفتاح، الباشا جبرائيل، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية-ادار-، 2020\2021، ص21.

⁴ حنش خيرة، حساك ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص28

⁵ فذيفة محمد، القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال - دراسة ميدانية ببلدية جبل أمساعد-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2016\2017، ص11.

ثانيا: أهمية القيادة التنظيمية

إن القيادة لا بد منها حياة المجتمع البشري حتى ترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوى الضعيف إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضروريات الحياة وقد قال الله عز وجل : { ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض } البقرة الآية 249.

فالقيادة بالغة الأهمية وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي الوقت نفسه ملتزمة بالنظم وقديما قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش اسود يقوده أرنب".

ولعل أهمية القيادة تكمل في :

- ✓ القيادة أداة أساسية في تسير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأهداف إلى تحقيق فعاليتها ، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها .
- ✓ تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات والتحديات التنظيمية ، الاجتماعية ، التكنولوجية .
- ✓ القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة وتحويل و مزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع والخدمات .
- ✓ كما إن القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة .
- ✓ تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية .
- ✓ تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام .¹
- ✓ مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير المستمر في البيئة والسيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم ورسم الخطط اللازمة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- ✓ العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها التنظيم والعمل على تماسك أعضاء هذا التنظيم وتكثيل جهوده وتوجيهها لتحقيق المصالح.²

¹ بو سليم عبد الفتاح، الباشا جبرائيل ، مرجع سبق ذكره، ص31

² قذيفة محمد، ، مرجع سبق ذكره، ص13

المطلب الثالث: أنماط القيادة التنظيمية

هناك عدة أنماط قيادية تتحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته وتنوع التابعين، حيث تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه و ان اختلفت وسائل التأثير في أساليب القيادة وأنماطها المتمثلة فيما يلي:

القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) : وهي المبنية على الأنانية في اتخاذ القرارات مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لأن فيها استبداد للرأي الواحد الذي ليحقق الغايات المنشودة.

يسمى هذا القائد بالقائد الديكتاتوري أو التسلطي أو التحكمي فهو يحاول جمع السلطات في يده ويصر على طاعة مرؤوسيه له، كما أنه لا يفوض سلطاته فهو عديم الثقة بمرؤوسيه، ولا يثق إلا بنفسه في اتخاذ القرارات، وبالتالي فهو صاحب لقرار، وان هذا النمط من القيادة لا يشجع على الإبداع ولا يشرك العاملون في اتخاذ القرارات، فهو يلزم الآخرين بتنفيذ أوامره وقراراته التي يصدرها، وهو الذي يضع الخطط والأسلوب ويختار الأهداف.

القيادة البيروقراطية: عدد قليل من كتاب الإدارة تطرق إلى هذا النمط من القيادة، والقائد هنا هو الذي يعمل في سياسة معينة ويعتمد فيها على التركيز والاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب الكفاءة والمحتوى والمضمون، ويبدل من أجل ذلك الجهد، المال والوقت، ويدفع التابعين للعمل لتحقيق أهدافه، فهو يحاول أن يظهر بمكانة خاصة تؤكد تميزه عن الآخرين و يستخدم سلطانه و علاقته ليفعل ما عجز عنه الآخرين، فهو يعتمد الروتين الممل باذلا الوقت والجهد الكثير وزاعما أنه يحافظ على مصلحة العمل ومصالح الآخرين، ولكنه لا يعلم أن مصالح الآخرين تتم في تسير أمورهم لا بالحفاظ على الروتين.¹

والقائد البيروقراطي يتميز بأن تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين، ولا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد، يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح، يظهر بدرجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

القيادة الفوضوية : ويدعى هذا النمط أيضا بقيادة إطلاق العنان أو عدم التدخل، و يتميز بالفوضى وعدم وضوح الأهداف، فهو نمط تسيبي يترك الأمور تسير كيفما اتفق، فالقيادة هنا لا تلعب دورا في تسيير دفة العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة، فالقائد يتصور بأنه تشاوري إذا ترك الحرية للعاملين يفعلون ما يحلو لهم ظنا منه أن العمل يسير تلقائيا، فهو ليس له أي دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين وتسخيرها لخدمة العمل، و لا يبدي أي رأي إلا إذا طلب منه ذلك، وهذا يقود إلى عدم الجدية في العمل وضياع الوقت وعدم شعور العاملين بالاستقرار، والقائد هنا لا يحظى باحترام مرؤوسيه لأنهم يفتقدون القيادة التي توجههم وتتابع أعمالهم.

والقائد هنا أيضا يتسم بضعف العلاقة بينه وبين المرؤوسين، وبالتالي يعود على جو العمل الذي تغلب عليه عدم الجدية وعدم المودة والاحترام فهو يتصف بالسلبية لدرجة عدم اتخاذ القرارات .وعدم تحديد الأهداف وينتج عنه ضعف الترابط وينتشر الإهمال والفساد لعدم تحديد المسؤوليات، ولا يوجد من يحاسب ويقيم، فالفرد يعمل ما يناسبه بالتالي يصبح الكيان كله مهدد.²

¹ وذني خديجة، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب-أم البواقي-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-، 2018/2019، ص40.

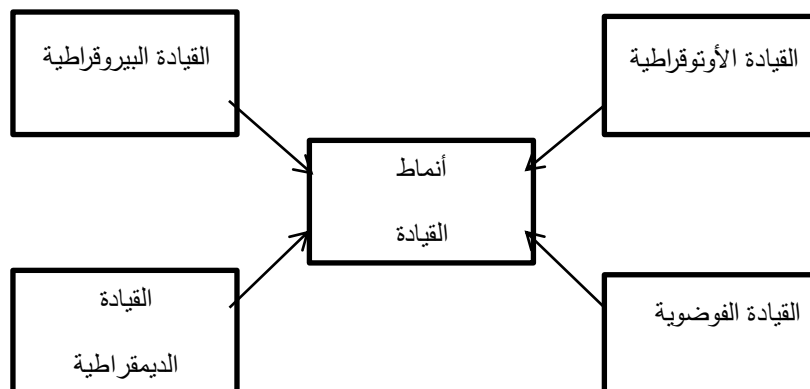
² وذني خديجة، مرجع سبق ذكره، ص41

القيادة الديمقراطية :

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه حاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم...الخ، وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاطلاع بالمهام القيادية الأهم، وتتحدد القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية ويتمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية ويكون هناك حرية أكبر في الاتصال بني أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض. ومن أهم خصائص هذا النمط ما يلي :

- ✓ تفويض السلطة للمرؤوسين .
- ✓ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- ✓ الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية .
- ✓ سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه .
- ✓ سيادة الشعور بالرضا نحو العمل¹

الشكل رقم (1-2) يوضح أنماط القيادة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطلبة

¹ راضية يوسف، امال يوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بشقوف، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 01، الجزائر، ص382.

المطلب الرابع: نظريات القيادة التنظيمية

تعددت النظريات التي بحثت في القيادة وحيث حاولت تحديد سلوك وأساليب وأنماط تأثير بعض الأفراد في الآخرين وبالتالي ظهور قائد، وسنقوم بعرض تلك النظريات فيما يلي:

ومن أهم النظريات هي:

1- **نظرية الرجل العظيم:** تعتمد هذه النظرية أساساً على وجود أشخاص يولدون عظماء، لذا لهم الأهمية بالقيادة، وقد استندت هذه النظرية أفكار ينتمي إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة.

تبنى هذه النظرية على فكرة أن القيادة ذات طبيعة موروثة، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما يمتلكون سمات تميزهم عن باقي الأفراد، وتظهر نتيجة السمات الشخصية والمواهب العظيمة، أي أن نجاح القادة مبني على سماتهم الذاتية.

تتلخص هذه النظرية في أن ما يفرض شخصاً ما قائداً على جماعة ما هو ما ينفرد به عن باقي الأعضاء من خصائص مميزة ومنفردة يتمتع بها غيره، وتفرض هذه النظرية أن التغيرات التي تحصل على الجماعة هي عن طريق أشخاص ذوي مواهب وقد ارت غير عادية، فالقائد هو من يقدر على تغيير سمات الجماعة وخصائصها.¹

2- **نظرية السمات:**

ويرى أصحابها أن القيادة تتوقف على مجموعة مفهوم هذه النظرية يقوم على أساس النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد من غيرها، كما أن توافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائداً ناجحاً. لقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم من سمات القائد الجيد نورد أهمها فيما يلي:

- **السمات الجسمية:**

القادة في الغالب أطول وأثقل وزناً من الاتباع وهم أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاطاً.

- **السمات العقلية المعرفية:**

القادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الاتباع وأغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفق وأبعد نظراً واندفع بصيرة وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعدادات لها وأحسن تصرفاً وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من الطلاقة اللفظية وأحكم في الحكم على الأشياء أسرع في اتخاذ القرارات.

- **السمات الاجتماعية:**

يتسم القادة أكثر من الاتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة: أميل إلى الانبساطية وروح التعاون الفكاهة والمرح بين الاتباع، وأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم في أنفسهم وهم أكثر أعضاء الجماعة ميلاً إلى المشاركة والإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي أكثر من حيث المهارة الاجتماعية، أقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة ولم شملها والابقاء عليها.

¹ مروي شاوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي، مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العريب بن مهيدي - أم البواقي، 2020\2021، ص21

ولقد أجريت دراسات وأبحاث متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقائد الناجحين ومن الدراسات نذكر . دراسة "كيرك باتريك " و لوك " قام كل من "كيرك " و"باتريك " و"لوك" بأبحاث حول الصفات المتميزة للقائد الناجحين ، وتوصلا من خلالها إلى أن :¹
وجود الدوافع ، ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات ، الطموح العالي الطاقة والاقدام .

الصدق والاستقامة : ويتمثل في الامانة .

الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الاهداف المحددة .

الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية .

- القدرة العقلية: ويتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات الابتكار والابداع والامام بالتقنية الحديثة لإدارة الاعمال.

- المرونة : ويتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة .²

3- النظرية السلوكية: ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قياسه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فلمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس بها القائد تأثيره.

يرى دعاة هذه النظرية أن الذي يجعل الشخص قائدا هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق الأهداف المحددة من جهة واتباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقد ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.

4- النظرية الموقفية:

يعد المدخل الوقفي أحد الطرق دراسة القيادة منذ، 1935 وظهرت نظرية الموقف كرد فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد واهملت الاتباع (المرؤوسين) والموقف، ومن هنا فان نظرية الموقف ترى انو ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة الموقف حتى يكون قائدا ناجحا، فسمات القائد تختلف عن سمات القائد الإداري ، أو القائد العسكري، ويمكن القول ان هذه النظرية تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه.

ويمثل الموقف في العمل الجماعي الذي يمارس والذي يعتمد عمى العلاقات المتبادلة بين الأعضاء، وبذلك يعد القائد استنادا الى هذه العناصر هو القائد الموقف الذي يجيد تشخيص المواقف والتلاؤم معيا استنادا الى مقتضيات الموقف فيجمع ما بين وظائف القيادة ووضع المرؤوسين ومعطيات الموقف.

واستنادا الى ما سبق فان هذه النظرية يتبلور في أن تحديد خصائص القيادة يتم عمى أساس مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظيفة معينة في موقف محدد، لأن القائد الذي يصلح لشغل منصب قيادي معين قد لا يصلح لشغل منصب آخر في موقف متغير، وسبب ذلك يرجع

¹ بوعكاز ليلي، الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة-دراسة ميدانية بمديرية الشؤون والاقواف لولاية ام البواقي-،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، 2015\2016، ص34.

² نفس المرجع، ص35.

الى اختلاف السمات اللازمة لمواقف القيادة المختلفة، أي ان الموقف هو العامل المؤثر في تحديد السمات النظرية، ونتيجة لذلك فسمات القيادة المباشرة وتختلف عن سمات القيادة الوسطى التي تختلف بدورها عن سمات القيادة العليا.¹

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً في تكوين هذه المنظمات، لما لها من تأثير فعال على السلوك التنظيمي كما تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في ادبيات الادارة والسلوك التنظيمي، واصبح سائداً في مجال المنظمات والتنظيمات الادارية، ويشير الى مجموعة من الخصائص والقيم، والاخلاق، والنواحي المادية، والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى. ويعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبياً في ادبيات ادارة الاعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد اطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرفت على أنها: «مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين افراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها». حصر هذا المفهوم الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات التي يعتنقها افراد المنظمة الواحدة.²

ويعرف Shien.H.E على أنها: «مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها وأصبحوا يتداولونها على انها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وادراكها وفهمها في المنظمة».³

وقدم الكاتب كيرت ليون تعريفاً لثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الاعترافات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة.⁴

كما يعرفها kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها اعضاء المنظمة (رؤساء ومروؤسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.¹

¹ السلمي أحمودة، شهره أحمودة، القيادة الإدارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العملة دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية سونلغاز - عنابة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018، ص46، 47.

² ايت ابراهيم خولة، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة التميز، دراسة حالة مؤسسة "prolipos" لانتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة- ام البواقي- مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة ام البواقي 2014\2015 ص3.

³ Edgan Schein, the corporate culture: survival guide, published by jossey bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, 2009, p27.

⁴ مسقم عبد الجبار، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي للموظفين في الادارات الرياضية، دراسة ميدانية بمدريات الشباب والرياضة لولايات (المسيلة- برج بوعرييج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف. المسيلة، 2016\2017 ص3.

أما Thévent فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.²

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

ان نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق المرتبطة بذلك لان طريقة عمل المؤسسة التوجهات الاستراتيجية، القيم الاساسية، المواقف التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاح المؤسسة في سوق المنافسة. وتكمن اهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي:

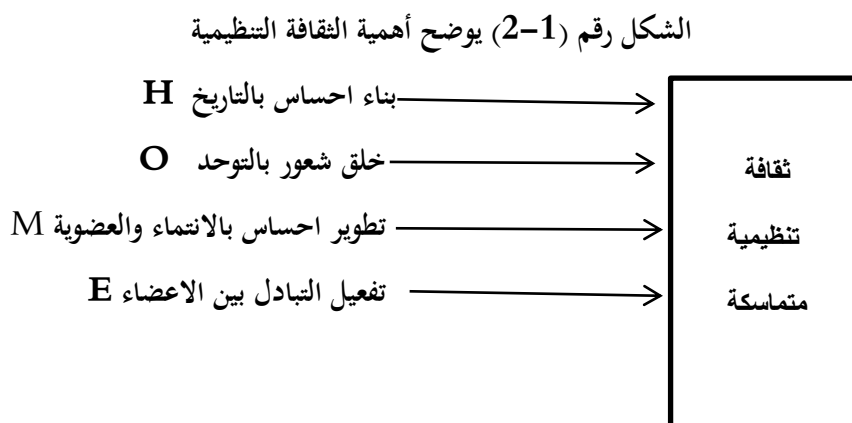
- 1_ هي بمثابة دليل الادارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
 - 2_ هي اطار فكري يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
 - 3_ العاملون في المنظمات لا يؤدون ادوارهم فردي او كما يشتهون وانما تنظيمي واحد، لذلك فان الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد وسلوك تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم. وتحدد لهم انماط العلاقات في ما بينهم وبين المراجعين والجهة الاخرى التي يتعاملون معها كما ان ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الاداء، و منهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة وتكافئهم على اتباعها.
 - 4_ تعتبر الثقافة التنظيمية من ملامح الميزة للمنظمة عن غيرها من منظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة اذا كانت تأخذ قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
 - 5_ الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدة لها على تحقيق اهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة القوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويترقون قيمها واحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
 - 6_ الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمدراء فلا يلجئون الى الاجراءات الرسمية او الصادرة لتأثير المطلوب.
- وهناك أربعة أساليب تساهم في تكوين ثقافة متماسكة وهي:
- بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك من خلال سرد تفاصيل عن تاريخ المنظمة وعن حكايات وقصص بطولاتها.
 - خلق شعور بالتوحيد (Oneness): وذلك من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.
 - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): ويكون ذلك بالاعتماد على نظام العوائد، والتخطيط الوظيفي والتعيين، والاستقرار الوظيفي والتدريب.

¹ يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة(المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2014\2015 ص23.

² - samuel mercier ,une contribution à la politique des formalisation de l'éthique dans les grandes entreprise,thèse de doctorat de science des organisations,université paris IX dauphine,1997,p24.

- تفعيل علاقات التبادل بين الأفراد (Exchange): وذلك بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، والتنسيق بين الإدارات المختلفة وجماعات العمل.¹

وتتمثل في الشكل التالي:



المصدر: آيت ابراهيم خولة، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص8.

المطلب الثاني: مصادر وأنواع الثقافة التنظيمية

اولا: مصادر الثقافة التنظيمية:

ان المتتبع لموضوع الثقافة التنظيمية ككل ولكيفية تشكلها وما الاليات والادوات المستعملة في تكوينها والمحافظة عليها، فمن خلال الاطلاع على الادبيات التي جاء بها الباحثين والمفكرين في هذا المجال يتضح انهم اهتموا بدراسة مختلف المصادر واتفقوا على ان للثقافة التنظيمية اربع مصادر اساسية تتمثل فيما يلي:

1_ **ثقافة المجتمع:** صحيح ان الفرد قبل اختياره للعمل واندماجه في المؤسسة حامل لثقافة المجتمع الذي ينتمي اليه، فثقافة التنظيم وهيكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته الذي يتوارثها الافراد بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فالألوان والاعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، وانما يكون ذلك بتنسيق مع ثقافة المجتمع والافراد.²

وتمثل العادات والتقاليد والاعراف والقيم ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من اهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مدير او مشرفا او عاملا، كما انها تؤثر في شخصية الفرد ونمط سلوكه وفق مكوناتها وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

¹ مسيران عبد الله، اولاد الطالب بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية ادار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ادار، 2017\2018 ص18.

² فرحات مهدي، تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للموارد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء الوادي، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2021\2022 ص34.

ويتضح من ذلك ان الثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن ثقافة المجتمع المتواجدة فيه، فالأهم لها سمات ثقافية واجتماعية محددة تكتسبها على مر السنين، وتنشئ المنظمة وتتطور داخل الاطار العام لهذه السمات ومنه فالأنماط والمعايير السائدة في المجتمع تقدم المقاييس التي تطور من خلاله المنظمات ثقافتها التنظيمية.¹

2_ طبيعة العمل: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافة بين الصناعات والنشاطات المختلفة ويعني هذا ان القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما تجده مقنن في نفس الوقت في معظم او كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة، وعبر الوقت يتكون نمط معين يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الافراد، نوع الملابس والاشياء الاخرى السائدة داخل المنظمة، ويتضح ذلك بالنظر الى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك او الفنادق او شركات البترول او غيرها... مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي الى نفس النشاط.

3_ شخصيات وقيم الرواد المؤسسون: تمثل مرحلة التأسيس اولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها واسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها، فأى مؤسسة تنشئ انطلاقا من وجود شخص لديه فكرة على مشروع معين ويملك وسائل مادية وبشرية وهدف يريد تحقيقه، هذا الشخص هو المؤسس ويعتبر منبع اساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة، فهو الذي يقوم من البداية باختيار الافراد الذين يعملون معه والذين يكونون عادة متفقيين معه في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم ومقبول والتي يتم بمرور الوقت نقلها الى المرؤوسين في المستويات الأدنى حتى تعم وتشمل المنظمة ككل.

4_ ثقافة المنصب او المهنة: يتمثل عنصر الثقافة المهنية في الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب او الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن ان تكون مصادر قوية لنشوء انماط ثقافية تميز بين الافراد من مستوى وظيفي لأخر، ويرجع ذلك الى ان الافراد في المستويات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباعدة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات، مما يدفعهم لتشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكيات او التي يعتقدون انها تحمي تواجدهم في المنظمة.²

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية :

سعى الكتاب والباحثين الى تحليل الثقافة التنظيمية الى انواع وهذه الانواع تختلف من منظمة الى اخرى ومن قطاع الى اخر وحسب اساس التقسيم المستخدم ومن ابرزها:

1_ تصنيف handy: حيث يصنف الثقافة التنظيمية استنادا على مدى قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة على

أن تعكس الاحتياجات الحقيقة لتنظيم في:

• **ثقافة القوة:** وتعني عملية الضبط في مركز المؤسسة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الافراد البارزين.

ثقافة الدور: هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، بالتالي الادوار الوظيفية اكثر من الفرد وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما انها توفر الامن الوظيفي والاستمرارية وثبات الاداء.

¹ فرحات مهدي، مرجع سبق ذكره، ص35.

² ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية. دار البدر الساطع، ط 1، العلمية، الجزائر، 2013، ص82.

ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الاهداف وانجاز العمل، وتهتم بالنتائج او تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق افضل النتائج باقل التكاليف.

ثقافة العمليات: يقتصر الاهتمام على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تحقق فتنتشر الحيلة والحذر بين الافراد لحماية انفسهم فالفرد الناجح هو الاكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.

2_ تصنيف wallach: صنف الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة الادارية الى:

الثقافة البيروقراطية: هي القافة التي تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون فيها منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.¹

الثقافة الابداعية: تتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الابداع، ويتصف افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الاسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة

3_ تصنيف jones: صنف الثقافة التنظيمية على اساس توجهات العاملين داخل منظمتهم الى:

•ثقافة انتاجية: يغلب على الثقافة الانتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف ادائهم، بما يوفره العمل من ضمانات كافية.

ثقافة مهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، اذ تعتمد على قيادة متبادلة بدلا من السلطة الرسمية والقواعد والاجراءات.

4_ تصنيف luthans: يصنف الثقافة حسب درجة القوة والضعف الى:

الثقافة القوية: وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المؤسسة تماسكا كبيرا فيما بينهم وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز الى قوة تمسك اعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات، والاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الاعضاء ويعتمد الاجماع على تعريف الافراد بالقيم السائدة في المؤسسة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

الثقافة الضعيفة: وفيها يسير الافراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

¹ حجابي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام قلالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قلالة، 2020\2021 ص42.

الجدول (1-1) يمثل قوة وضعف الثقافة التنظيمية وتأثيراتها

نوع الثقافة	مؤشرات الثقافة	التأثير
الثقافة القوية	تحتل بالثقة والقبول من جميع افراد المنظمة. يشترك افراد المنظمة في مجموعات متجانسة مع القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.	تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض. تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها الى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة لاحتياجات عملائها ومطالب الاطراف ذوي العلاقة بها.
الثقافة الضعيفة	لا يتم اعتناقها بقوة من اعضاء المنظمة. لا تحتل بالثقة والقبول الواسع منهم. افتقار المنظمة للتمسك المشترك بالقيم والمعتقدات.	تمثل رابطة ضعيفة لا تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض. لا تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها الى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة لاحتياجات عملائها ومطالب الاطراف ذوي العلاقة بها. صعوبة توافق وتوحد العاملين مع المنظمة او مع اهدافها وقيمها.

المصدر: حواس رشيد، دور القيادة الادارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة

الدكتوراه، جامعة باتنة، 2017 \ 2018، ص 222.

تصنيف daft: صنف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة.

- **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المؤسسة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.¹
- ثقافة الرسالة:** تعطي فيها المؤسسة الاهمية الاساسية لوضوح الرؤية لأغراضها ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة الى تغيير سريع.
- ثقافة القبيلة:** يركز هذا النوع من الثقافة اساسا على مدى انهماك ومشاركة الافراد في المؤسسة وعلى السرعة في اجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
- الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الافراد.²

¹ حجابي بثينة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سنة 2010 ص 124

المطلب الثالث: عناصر ونظريات الثقافة التنظيمية

أولاً: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي:

1_ القيم التنظيمية: فهي من القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية.

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ

2_ المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات وهي: أفكار الصحيحة وأفكار خاطئة وأفكار لم تثبت صحتها وخطئها. وكل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم.

3_ التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والطي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4_ الاعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع، ويعتبر مفهوم المعايير norms من أحد المفاهيم المهمة العلوم السلوكية، إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، وأن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تعني بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً وتنظيماً.¹

ثانياً: نظريات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة نظريات نتجت عن دراسة العلماء تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات وهي كالتالي:

1- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن لكل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات الموجودة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة العاملين في المنظمة وعليه يمكن

¹ مسقم عبد الجبار، مرجع سبق ذكره، ص 07

القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ...

وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

2- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسل وب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كوّنها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزعماء داخل المنظمة¹

3- نظرية القيم: يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب أولير فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية.

4- نظرية سجية الثقافة: تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكونات لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

نستخلص مما تطرقنا إليه أن كل نظرية لها نظرة خاصة وتفسير خاص للثقافة التنظيمية، فنظرية روح الثقافة ترى أنها تتمثل في مجموعة من الخصائص مجردة تستخلص من تحليل المعطيات الثقافية تكون إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة، أما نظرية التفاعل مع الحياة ونظرية القيم فالأولى تركز على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد، مع بعضهم البعض والتي تمكن للقائد من معرفة كل فرد في وحدته القيادية أما الثانية فتري أن الثقافة التنظيمية عبارة عن اتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين بها أي هي الملجأ الوحيد لهم. أما الخيرة وهي سجية الثقافة فهي تركز على الخبرة المكتسبة التي تكون نقطة اهتمام أعضاء التنظيم. وفي كل النظريات تبرز لنا مدى أهمية الثقافة التنظيمية داخل منظمة الأعمال وهذا ما سوف نوضحه أكثر في العنصر الموالي ألا وهو مصادر الثقافة التنظيمية.²

¹ طوبال منى، قحام كريمة، علاقة الثقافة التنظيمية بانماط القيادة الادارية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية "الكاتمية للفلين والمواد العازلة" جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015\2016، ص 2

² طوبال منى، قحام كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 3

المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك من الكتاب والباحثين من يقسم ابعاد الثقافة التنظيمية الى نوعين من الابعاد وهما:

الأبعاد غير المرئية للثقافة التنظيمية:

وتعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أفراد وتمثل قيمهم وافتراسهم ومعتقداتهم فضلا عن العمليات المتعلمة التي تعد الثقافة الحقيقية للأفراد.

الأبعاد المرئية للثقافة التنظيمية:

وهي المؤشرات المرئية والسلوكية التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية وتتمثل في الملبس وتصرفات الأفراد والرموز الخاصة بأفراد المؤسسة وغيرها.

كما يرى **Erickson** ان أبعاد الثقافة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي وأهميته وامن المنظمة ومسؤولية الأمن الجماعية الاتصالات الولاء التنظيمي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فضلا عن استجابة العاملين وتصرفاتهم انما يهتم في هذا المجال هو الالية التي يتم انتاج ثقافة علاوة عن تثقيف العاملين الجدد وهناك رموز موجودة

في المنظمة تعكس نماذج تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر اشكال مترسية من انماط التفكير. كما حدد **al et manne kil** : أبعاد الثقافة بالقيم والمعتقدات الافتراضات الأيديولوجية الفلسفة والآراء، واستخدام **al et Gomez** الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية لابد من أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.¹

واعتمد **Pearson** نزاهة المشتركة والقيادة والدافع للانتماء أما **Robins** فيرى إن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في الأمور التالية الإبداع والمخاطرة والاهتمام بالتفاصيل من حيث توقع الموظفين وتحليلهم للإدراك والتوجه نحو النتائج أي الدرجة التي تركز فيها الإدارة على النتائج أكثر من التركيز على الأساليب والتوجه نحو الأفراد وهي:

الدرجة التي تأخذ الإدارة فيها بعين الاعتبار تأثيرات النتائج على الأفراد والتوجه نحو الفريق وهي درجة تركز العمل وتحويره حول الأفراد وشراسة المنافسة لدى الأفراد تجاه المنافسين الخارجين والاستقرار وهو موقف المنظمة وحالها اتجاه النمو. أما أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر **Charma** فهي ستة أبعاد يمكن توضيحها على النحو التالي:

- طبيعة الأفراد أي ما الذي يفكر فيه الأفراد والتي تجمعهم ثقافة معينة.
- العلاقة مع الطبيعة أي ما هي العلاقة بين الموهوبين من الأفراد والعلاقة التي تربطهم بالبيئة.
- العلاقات الشخصية المتداخلة أي هل العلاقات الشخصية هي السائدة ام التركيز على العمل الجماعي.
- الاهتمام بالوقت أي هل نظرة الأفراد للماضي أم المستقبل.
- التوجه نحو الإنجاز هل الأفراد مهتمون بالإنجاز أو لا أم يفضلون الاسترخاء.
- مفهوم الفراغ والحيز أي كيف ينظر الأفراد لمسالة الفراغ والحيز هل يجلس الفرد بجانب الآخر أم يترك مسافة.²

¹ شمس الدين عبيد، محمد حمدي، الطاهر لعوج، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر الوادي، سنة 2020\2021 ص10

² شمس الدين عبيد، محمد حمدي، الطاهر لعوج، مرجع سبق ذكره، ص11.

المبحث الثالث: عناصر القيادة التنظيمية

المطلب الاول: التأثير على المرؤوسين

أولاً: تعريف التأثير على المرؤوسين

تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لاقتناع مرؤوسيه وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في مماريتهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة وهو ايضا إضافة حالة نفسية ناتجة عن إضافة أفكار جديدة لدى المتلقي، تجعله عند تحركه مدفوعاً هذه الحالة النفسية ومجموعة الأفكار والمعلومات التي لديه، ولهذا الحالة النفسية دور كبير بل، جداً أساسي في تغيير سلوك إنسان أو مجموعة من الناس لفترة معينة في اتجاه معين.

ثانياً: وسائل التأثير

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد. ومن أهم هذه الوسائل ما يلي :

***قوة التأثير القائمة على الاثابة:** حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط .

التأثير القائم علي المكافأة: تعتبر المكافأة عامل ما يدفع المرؤوسين الى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح المرؤوسين المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم الجيد مثل (الرواتب - الترقيات) .¹

التأثير القائم علي الإكراه: يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم هذه الوسيلة تؤثر لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة فالعقاب يكبح قدرات الابتكار.

التأثير القائم على الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات و المعلومات السابقة وكذلك من التجارب التي يمر عليها القائد فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

التأثير القائم علي قوة الاعتداء او الإعجاب: تستند علي الجاذبية وتعتمد على تمثل المرؤوسين بشخصية الرئيس وإعجاب وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات.²

المطلب الثاني: توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف

من المعروف انه لا تتم عملية القيادة او دور القائد الا في وجود الآخرين وبما ان القيادة تتم داخل تنظيم او بالأحرى داخل جماعة تنظيمية هذه الاخيرة تتميز عن الجماعة العادية في ان الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فاذا كان لها قادة اصبحت جماعة منظمة، وان اعضاء الجماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الاهداف كما ان استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من اهم مميزات الجماعة المنظمة اذن شرط الاساسي لوجود القيادة. وإن القائد وباستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية

¹ بوعبد الله خديجة، دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة- مؤسسة تكرير السكر -مستغام-، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغام، 2014\2015، ص10.

² بوعبد الله خديجة، مرجع سبق ذكره، ص11.

يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسين وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون، بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية) ويوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية :

- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات.
- تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم.
- توفير المناخ الملائم للعمل.¹

المطلب الثالث: تحقيق اهداف المؤسسة

بما ان عملية القيادة تتم داخل جماعة منظمة فتعدد الاهداف هنا وهناك واهداف تخص القائد في حد ذاته وهناك اهداف خاصة بكل فرد في الجماعة، وهناك اهداف خاصة بالجماعة ككل، ونادرا جدا ما تتجمع الاهداف ككل في هدف واحد، لذلك القائد الناجح هنا يعمل على توجيه المقودين نحو ما يتناسب مع اهدافه واهداف التنظيم، مع الاخذ بعين الاعتبار اهداف الجماعة، اي محاولا بذلك اشباع حاجاتهم لذلك، وصفت القيادة بانها عملية نفسية اجتماعية، قائمة على علاقة اعتمادية بين المقودين والقائد فكل منهم معتمد على الآخر في تحقيق أهدافه.

وهذا ما يدفعنا للقول انه يتوجب على القائد ان يأخذ بعين الاعتبار الاهداف الخاصة بالعاملين وذلك بهدف تعزيز ممارستهم لمسلوكات المواطنة لان المبادرة تبدأ من القادة وتنتهي من العمال.²

¹ مسعودة فلوس، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد الاول، الوادي، ص86.

² مسعودة فلوس، مرجع سبق ذكره، ص87.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا بهذا الفصل باستعراض المفاهيم النظرية للقيادة التنظيمية وعناصرها والثقافة التنظيمية. ومنه نستنتج أن القيادة التنظيمية هي عملية التأثير على الآخرين بتوجيه جهودهم لتحقيق الاهداف المرجوة منهم، ولذلك فإن عمل القائد يشكل اهمية كبيرة لدى مرؤوسيه الذي يتطلب مهارات عديدة وانتهاج أسلوب مناسب من طرف هؤلاء القادة. وتكون القيادة التنظيمية من ثلاث عناصر وهي التأثير وتوحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف وتحقيق أهداف المؤسسة. أما الثقافة التنظيمية تتكون من مجموع القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، والتي تعكس ثقافة المجتمع وبيئة النشاط التي تعمل في وسطه المنظمة، كما تجسد القيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسين وتوجهاتهم وطبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية

دراسة حالة بـمديرية التوزيع

سونلغاز بالوادي

تمهيد:

- بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التنظيمية وعناصرها والثقافة التنظيمية سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى تأثير القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بالوادي وقد قسمنا هذا الفصل إلى :
- **المبحث الأول:** تقديم مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي.
 - **المبحث الثاني :** الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة، ودراسة وجهات النظر على موظفي سونلغاز بولاية الوادي، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول : نشأة مديرية التوزيع سونلغاز بالوادي

النشأة : كانت منطقة الوادي سابقا تنزود بالطاقة الكهربائية عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز لتوزيع ببسكرة، ونظرا لإرتفاع الكثافة السكانية في الولاية، تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبة تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدييلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات وتسديدات)

- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية)¹

حيث يبلغ عدد عمالها حتى سنة 2019 إلى عدد أجمالي 643 عامل مقسم إلى 124 إطار 299 عون تحكم 220 عون تنفيذ.

مهام الشركة: بناء على القانون الذ أصدر في سنة 1985، فإن المهام التي تقوم بها شركة سونلغاز بالوادي تتمثل في:

- إنتاج وتوزيع وإستغلال الطاقة الكهربائية.

- النقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي.

- تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز).

- تسيير المنشآت الكهربائية والغازية.

- تطوير منشآت الطاقة.

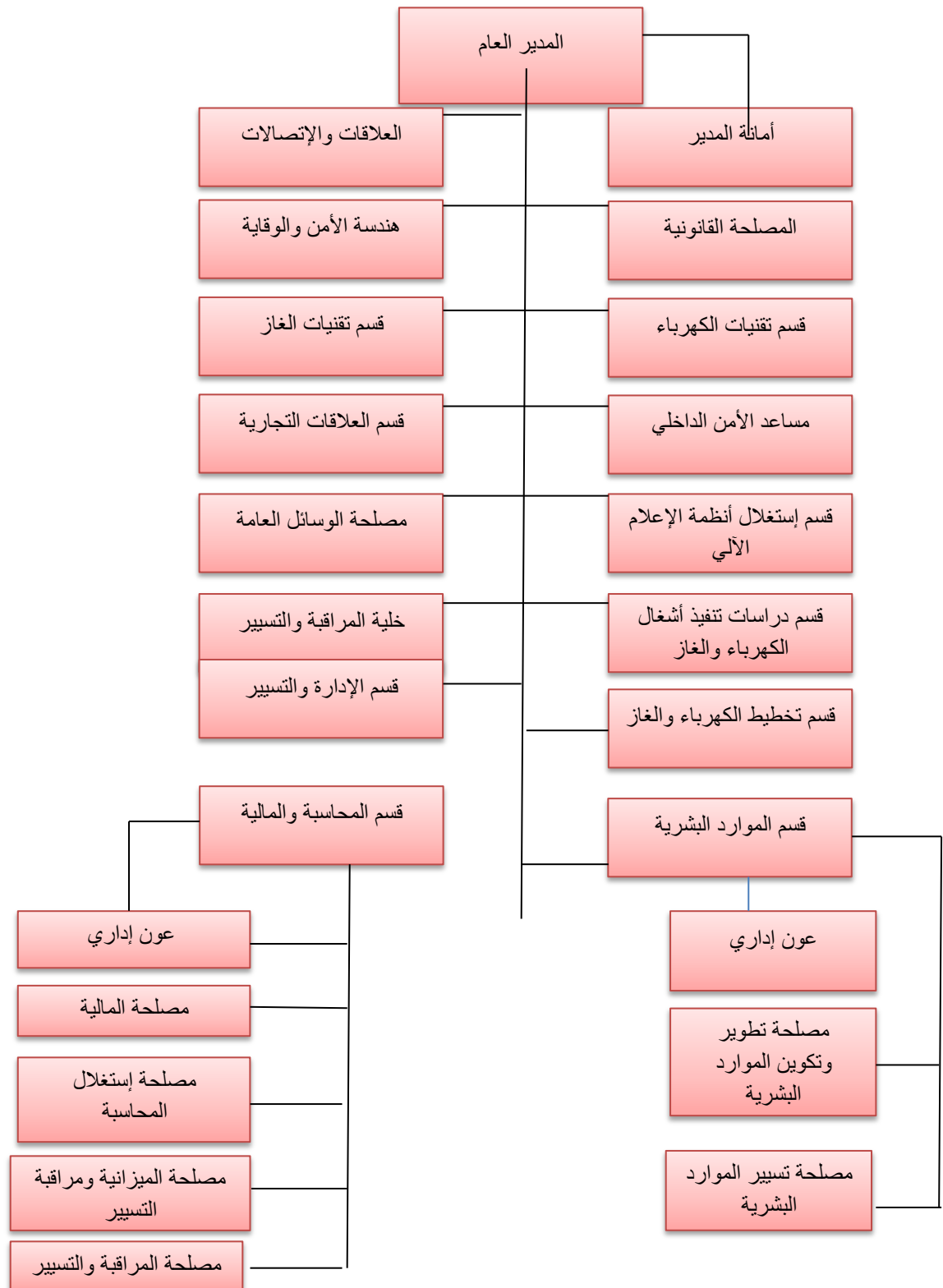
- تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية.

- الإتصال بالسلطات .

¹ من وثائق شركة سونلغاز بالوادي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز

الشكل رقم (2-1) يمثل الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بالوادي



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للشركة بالوادي

المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة تقييم مدى أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة فعالية في المؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر المدراء، ورؤساء المصالح، والموظفين العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة .

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة الاثر الذي تتركه القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية ، 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.

أولا : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

1/مجتمع الدراسة:

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بظاهرة القيادة والثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المديرين ورؤساء المصالح وغيرهم في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي .

2 /عينة الدراسة :

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على هذه الطريقة القصدية ، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول اثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية في ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية ، وقم تحديد العينة في مؤسسة سونلغاز ببلدية الوادي ، كما وتم توزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

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

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	60
عدد الاستبيانات المسترجعة	60
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة) بسبب عدم استرجاعها من قبل عينة الدراسة	00
عدد الاستبيانات الصالحة	60

المصدر : من اعداد 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)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه 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 $0.8 = 4/5$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا $1.80 = 1 + 0.8$ فنحصل على مجال $[1.80 - 1]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المُشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

*مقياس ليكارت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم الباحثون بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكارت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال الباحث للتقييم وذلك اعتمادا 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

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

درجة الموافقة	الاوزان	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 01 إلى 1.80 درجة
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60 درجة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
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:** تمثلت 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 .

أولا : استمارة ونموذج الدراسة :

1/ **تصميم الاستبيان** تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها 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 عن المستجيب (الجنس ، العمر ، المستوى العلمي، سنوات الخبرة ، المستوى الإداري) .

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 33 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : القيادة التنظيمية ، والمحور الثاني : الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: القيادة التنظيمية ويتكون من (21) فقرة ، وتنقسم الى ثلاث ابعاد:

✓ البعد الأول: التأثير ويتكون من (8) فقرات

✓ البعد الثاني: توحيد جهود الرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف ، ويتكون من (7) فقرات

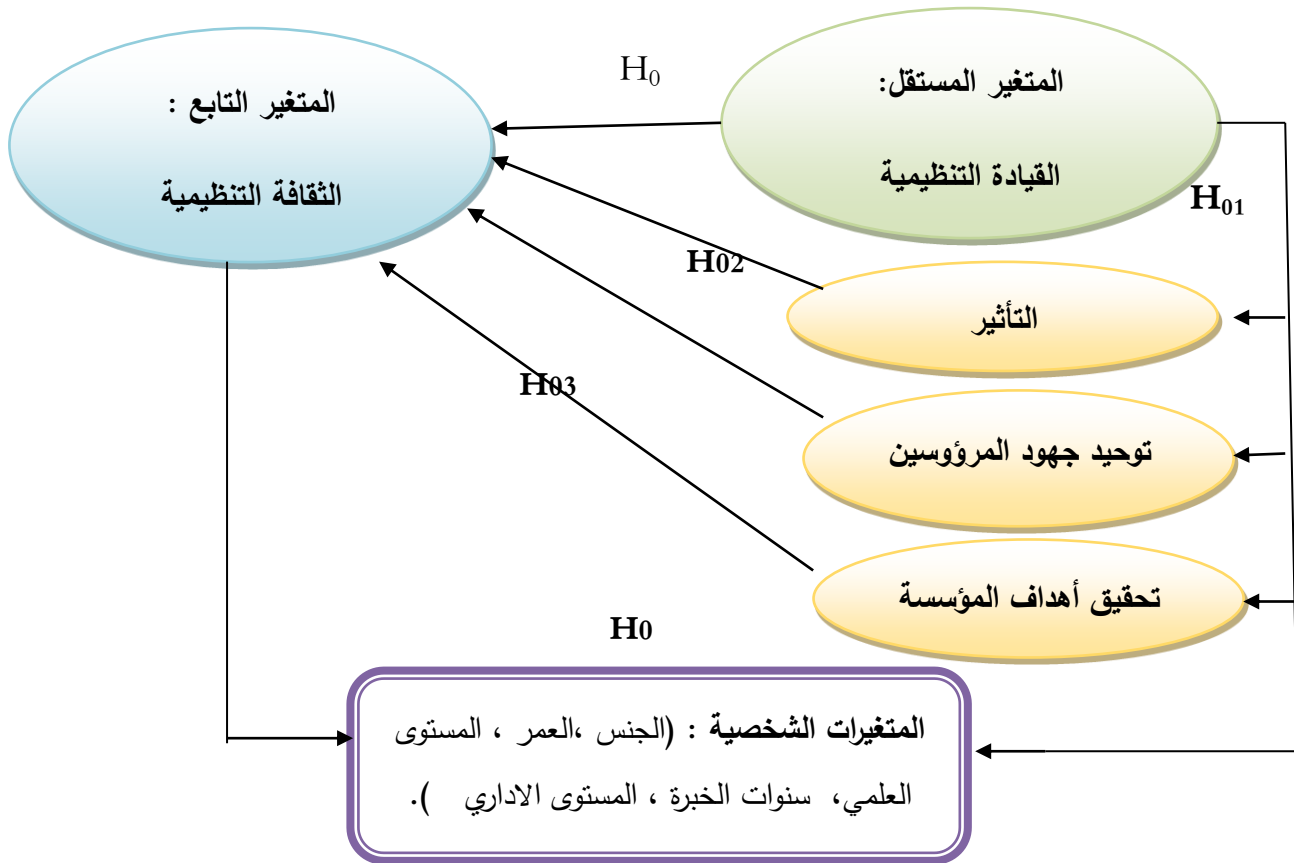
✓ البعد الثالث: تحقيق اهداف المؤسسة ، ويتكون من (06) فقرات

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية ويتكون من (12) فقرة .

2 / نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما القيادة التنظيمية كمتغير مستقل ، والثقافة التنظيمية كمتغير

تابع ، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة ، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة :

الشكل رقم (2-2) نموذج ومتغيرات 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، و- بأي 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⁾.

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

2/ تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

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

الأساليب 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 التنقيط 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 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.
اختبار T (one Sample t-test)	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي $(\bar{x}=03)$ الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات $(\bar{X})$
مستوى الدلالة 0.05	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 المعايينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	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

المصدر: من إعداد الطلبة ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي طويطي مصطفى، د. 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>

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

* - القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحتمالية لنتائج الدراسة الميدانية نقلاً عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويًا 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 أن الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعايير، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلاً عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويًا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

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

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

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
العبارة رقم 01	0.582**	0.000	العبارة رقم 11	0.455**	0.000
العبارة رقم 02	0.500**	0.000	العبارة رقم 12	0.508**	0.000
العبارة رقم 03	0.057**	0.666	العبارة رقم 13	0.616**	0.000
العبارة رقم 04	0.409**	0.001	العبارة رقم 14	0.496**	0.000
العبارة رقم 05	0.546**	0.000	العبارة رقم 15	0.613**	0.000
العبارة رقم 06	0.525**	0.000	العبارة رقم 16	0.569**	0.000
العبارة رقم 07	0.359**	0.005	العبارة رقم 17	0.617**	0.000
العبارة رقم 08	0.372**	0.003	العبارة رقم 18	0.545**	0.000
العبارة رقم 09	0.774**	0.003	العبارة رقم 19	0.643**	0.000
العبارة رقم 10	0.492**	0.003	العبارة رقم 20	0.379**	0.003
			العبارة رقم 21	0.307**	0.017

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة إحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية

قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

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 وعباراته دالة إحصائية، 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 ، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.582$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 ، ولدينا في هذا المحور عبارة واحدة فقط ليست لها دلالة إحصائية وهي العبارة الثالثة فقد معامل الارتباط يكون معدوم $r=0.057$ وهو غير دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig}=0.666$ ، اذا يمكن القول ان هذه العبارة وهي (يسعى القائد لبناء علاقات ودية مع موظفيه) ليست صادقة لما وضعت لقياسه ، اما باقي العبارات الخاصة بالمحور فقد كانت صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

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

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

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم 01	0.626**	0.000	دال	العبارة رقم 07	0.549**	0.000
العبارة رقم 02	0.486**	0.000	دال	العبارة رقم 08	0.454**	0.000
العبارة رقم 03	0.266**	0.000	دال	العبارة رقم 09	0.573**	0.000
العبارة رقم 04	0.601**	0.000	دال	العبارة رقم 10	0.547**	0.000
العبارة رقم 05	0.534**	0.000	دال	العبارة رقم 11	0.570**	0.000
العبارة رقم 06	0.673**	0.000	دال	العبارة رقم 12	0.472**	0.000

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية

قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

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 وعباراته دالة إحصائية، 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 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.626$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانيا/ قياس ثبات الاستبائية: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبائية 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 الاستبائية، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

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

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التأثير		08	0.630	0.793
توحيد جهود المرؤوسين		07	0.725	0.851
تحقيق اهداف المؤسسة		06	0.620	0.787
إجمالي محور القيادة التنظيمية		21	0.805	0.897
اجمالي محور الثقافة التنظيمية		12	0.798	0.893
الإجمالي		33	0.879	0.937

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

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترّب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بمحور القيادة التنظيمية هو (0.805)، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر (0.620) ويتعلق ببعد تحقيق اهداف المؤسسة، بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحاور عال جدا حيث بلغ (0.879). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.

اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور الدراسة تعدى (0.937) للاجمالي، مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشغيلها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة و اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمخاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الاول : خصائص العينة :

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

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



جدول رقم (2-8) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس

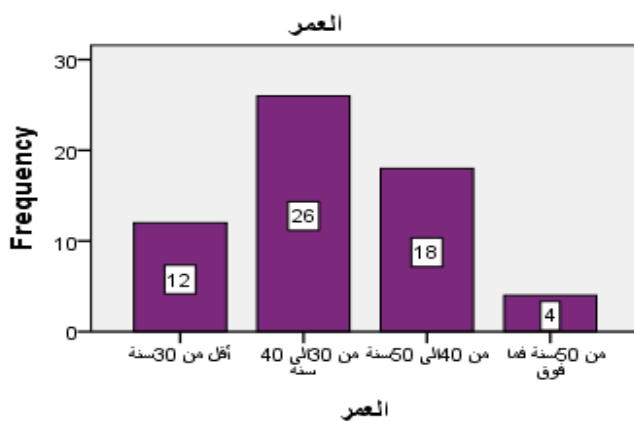
الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	49	81.7
انثى	11	18.3
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين ، ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث ، وهذا راجع طبعا لطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة وكون ان مجتمع الدراسة يتشكل من الذكور اكثر من الاناث .

ثانيا - توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

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



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

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	20.0
30 إلى 40 سنة	26	43.3
40 إلى 50 سنة	18	30.0
أكثر من 50 سنة	4	6.7
المجموع	60	100.0

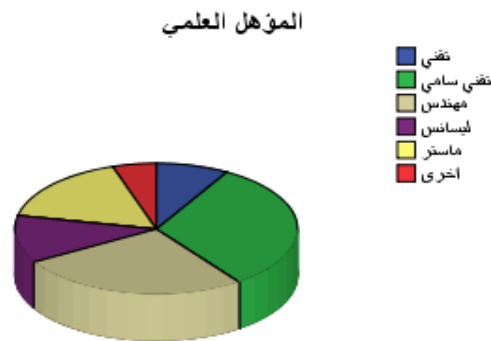
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار ، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة (من 30 الى 40 سنة) بنسبة مئوية 43.3% ، تليها الفئة العمرية (من 40 الى 50 سنة) بنسبة مئوية 30% ، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) ، والتي قدرت بنسبة 6.7% ، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرر تميل إلى أعمار متوسطة مما يعني أن عينة الدراسة متكونة من طاقات شابة .

ثالثا : توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

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

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



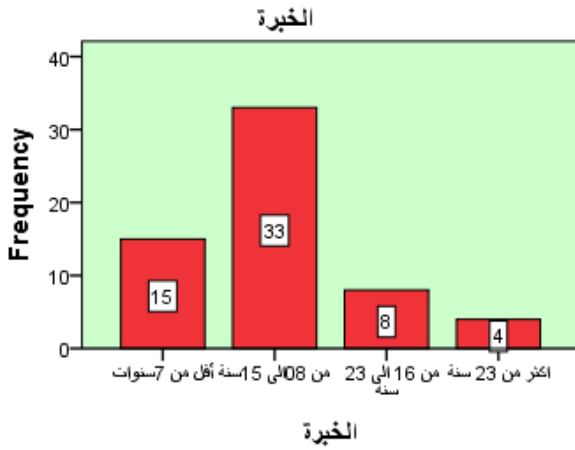
البيان	التكرار	النسبة
تقني	5	8.3
تقني سامي	19	31.7
مهندس	16	26.7
ليسانس	7	11.7
ماستر	10	16.7
اخرى	3	5.0
المجموع	60	100.0

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 تقني سامي حيث بلغ عددهم 19 فرد بنسبة مئوية 31.7% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة مهندس كانت ثانيا بنسبة 26.7% ، وبأقل نسبة كانت نسبة حاملي شهادة تقني وشهادات اخرى لم يتم الادلاء بها بنسبة 8.3% و 5% على التوالي ، اما عن حاملي الشهادات الجامعية اجمالا فبلغت نسبتهم الكلية 55.1% ، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي ، وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

ثالثا : توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-6) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة



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

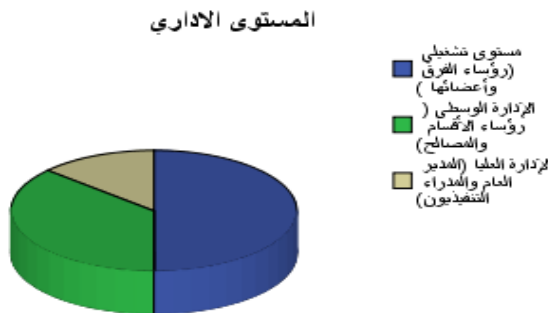
البيان	التكرار	النسبة
أقل من 7 سنوات	15	25.0
من 08 إلى 15 سنة	33	55.0
من 16 إلى 23 سنة	8	13.3
أكثر من 23 سنة	4	6.7
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان جل أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 08 سنوات الى 15 سنة حيث قدر عددهم بـ 33 موظف بنسبة 55 % من مجموع الموظفين ، بينما 15 موظف خبرتهم كانت (أقل من 7 سنوات) ، والنسبة الاقل كانت للموظفين الذين لديهم خبرة اكثر من 23 سنة ، مما يعني ان معظم افراد العينة لا تتعدى خبرتهم 15 سنة .

رابعا : توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى الاداري : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-7) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى الاداري



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

البيان	التكرار	النسبة
مستوى تشغيلي	30	50.0
الإدارة الوسطى	22	36.7
الإدارة العليا	8	13.3
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان أكثر افراد العينة من الموظفين ينتمون للمستوى التشغيلي حيث بلغت نسبتهم 50 % ، وهو منطقي كون ان عدد الموظفين في المستوى التشغيلي كبير في مجتمع الدراسة ، اما الفئة الثانية من حيث الترتيب والعدد فهم موظفي الادارة الوسطى بنسبة 36.7 %، وباقل عدد نجد موظفي الادارة العليا بنسبة تقدر بـ 13.3 %، ومنه نقول ان التوزيع كان عادلا في العينة حسب كل مستوى مقارنة بحجم الموظفين في مجتمع 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

أولاً/ دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور القيادة التنظيمية :

لدينا في محور القيادة التنظيمية ثلاث أبعاد وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الإجابات فيه حسب مقياس

ليكارت الخماسي كما يلي :

1/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم التأثير :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم التأثير كما يلي :

الجدول رقم (2-13): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم التأثير

التأثير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
يسهر القائد في المؤسسة على اقناع العامل بالشرح والتحليل	3.75	0.836	مرتفعة	موافق
تعتبر المكافأة عامل هام للمؤوسين للعمل بنشاط	3.98	0.537	مرتفعة	موافق
يسعى القائد لبناء علاقات ودية مع موظفيه	3.62	0.922	متوسطة	موافق
تشجع القيادة على المبادرات الفردية والجماعية.	4.25	0.508	مرتفعة	موافق بشدة
تشجع القيادة الادارية روح التعاون بين الموظفين	4.14	0.540	مرتفعة	موافق
هناك اتصالات وتبادل المعلومات بين المديرين والعمال حتى بعد انتهاء وقت العمل.	3.98	0.596	مرتفعة	موافق
استخدام المدير لسلطته لدفع المؤوسين للعمل أكثر	4.22	0.555	مرتفعة	موافق بشدة
يستفيد الأفراد من الانتقادات الموجهة إليهم ولا يجدون حرج في تقبلها.	4.30	0.591	مرتفعة	موافق بشدة
اجمالي البعد : التأثير	4.0156	0.43787	مرتفعة	موافق

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

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي بعد التأثير اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.01) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20) ، مما يعني موافقة اغلب افراد العينة على كل عبارات البعد أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الثامنة المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.30) باهمية مرتفعة وبتشتت صغير وقدر الانحراف المعياري لها بـ0.591، حيث أكد غالبية افراد العينة على ان الأفراد يستفيدون من الانتقادات الموجهة إليهم ولا يجدون حرج في تقبلها، وتليها في الترتيب العبارة الرابعة بمتوسط قدره (4.25) وانحراف قدره (0.508) ،اي هناك تقارب في الاجابات على هذه العبارة ، مما أكد ان القيادة تشجع

على المبادرات الفردية والجماعية ،اما الترتيب الثالث للعبارات فكان للعبارة السابعة بمتوسط مرجح قدره (4.22) ، ومن خلالها أكد أفراد العينة على أن استخدام المدير لسلطته يدفع المرؤوسين للعمل أكثر ، أما باقي العبارات تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الأهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة على العبارات عدا العبارة الثالثة كانت درجة الأهمية متوسطة وبانحراف معياري كبير ، حيث يدل على التفاوت في الاجابة على هذه العبارة إذ لا يوجد اجماع واضح على أن القائد يسعى لبناء علاقات ودية مع موظفيه .

نستنتج أخيرا أن أفراد العينة مدركون لمفهوم التأثير كأحد أبعاد القيادة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز في ولاية الوادي .

ثانيا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم توحيد جهود المرؤوسين كما يلي :

الجدول رقم (2-14): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم توحيد جهود المرؤوسين

توحيد جهود المرؤوسين	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
يسعى القائد لخلق فريق عمل منسجم ومتعاون	4.37	0.520	مرتفعة	موافق بشدة
اشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار	4.28	0.490	مرتفعة	موافق بشدة
يقوم القائد على تفسير الاهداف والتحفيز لأجل تحقيقها	4.08	0.809	مرتفعة	موافق
تعتمد الادارة على مشاركة الموظفين في تنفيذ المهام دون تمهيش.	3.78	0.715	مرتفعة	موافق
تحرص القيادة على ارضاء العاملين	4.18	0.651	مرتفعة	موافق
تحفز وتكافئ المؤسسة العمال المتميزين.	3.93	0.634	مرتفعة	موافق
تقوم الادارة بغرس الثقة بين العمال وتشجع على الشعور بالانتماء للمؤسسة.	4.22	0.696	مرتفعة	موافق بشدة
اجمالي البعد : توحيد جهود المرؤوسين	4.1214	0.40047	مرتفعة	موافق

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

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي لبعد توحيد جهود المرؤوسين اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.12) وهو يقع في الفئة (3.41-4.20) مما يعني موافقة اغلب افراد العينة على كل عبارات البعد .

أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الاولى المرتبة الاولى بموافقة تامة و بمتوسط مرجح قدره (4.37) بأهمية مرتفعة وبانحراف معياري 0.520 ، حيث أكد غالبية افراد العينة على أن القائد يسعى لخلق فريق عمل منسجم ومتعاون ، وتليها في الترتيب العبارة الثانية بمتوسط قدره (4.28) وبانحراف صغير قدره (0.490) اي هناك تقارب كبير في الاجابات على هذه العبارة ،وموافقتهم الشديدة على العبارة أكد أفراد العينة على أن للمرؤوسين دور في عملية صنع القرار ، أما الترتيب الثالث للعبارات فكان للعبارة السابعة بمتوسط مرجح

قدره (4.22) ، ومن موافقتهم الشديدة على العبارة أكد أفراد العينة على أن الإدارة تقوم بغرس الثقة بين العمال وتشجع على الشعور بالانتماء للمؤسسة ، أما باقي العبارات تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الأهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة على العبارات . نستنتج أخيرا أن أفراد العينة مدركون لمفهوم توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف كأحد أبعاد القيادة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي

3/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم تحقيق اهداف المؤسسة :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم تحقيق اهداف المؤسسة كما يلي

الجدول رقم (2-15): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم تحقيق اهداف المؤسسة

تحقيق اهداف المؤسسة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
يحرص القائد على انجاز اهداف المؤسسة	4.10	0.662	مرتفعة	موافق
توحيد القائد لجهود المرؤوسين لتحقيق اهداف المؤسسة	4.30	0.530	مرتفعة	موافق بشدة
تناسب المجهودات المبذولة لممارسة مهامك مع النتائج المحققة والمكافأة المقدمة	4.02	0.504	مرتفعة	موافق
نظام المكافآت المتبع في المؤسسة (أجور، مكافآت مادية، علاوات، ترقية (... كافية يجعلك تقوم بمهامك على أكمل وجه.	3.93	0.800	مرتفعة	موافق
يسعى القائد الى ابراز دور العمال في تحقيق الاهداف	3.85	0.840	مرتفعة	موافق
يكافئ القائد الموظفين الاكثر مساهمة في تحقيق الأهداف	3.90	1.003	مرتفعة	موافق
اجمالي البعد : تحقيق اهداف المؤسسة	4.0295	0.34251	مرتفعة	موافق

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

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي لبعد تحقيق اهداف المؤسسة اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20) ، مما يعني موافقة افراد العينة على عبارات البعد وبانحراف صغير قدره 0.342 الذي يدل على الاجماع الكبير في الموافقة على عبارات المحور وتقارب الاجابات الى حد كبير . أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الثانية الرتبة الاولى من حيث الأهمية بمتوسط مرجح قدره (4.30) وانحراف معياري قدره (0.530) ، حيث وافق افراد العينة وبشدة على أن توحيد جهود المرؤوسين من طرف القائد يؤدي لتحقيق اهداف المؤسسة ، واحتلت العبارة الاولى الرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (4.10) بأهمية مرتفعة ، حيث أكد فيها افراد العينة على أن القائد يحرص على انجاز اهداف المؤسسة ، وتليها في الترتيب العبارة الثالثة بمتوسط قدره (4.02) وبانحراف قدره (0.504) اي موافقة افراد العينة على المجهودات المبذولة تتناسب مع ممارسة مهامهم و مع النتائج المحققة والمكافأة المقدمة ، أما باقي العبارات الرابعة ، الخامسة و السادسة فقد

تقاربت من حيث الوسط المرجح واتجهت للموافقة على العبارات لكن بانحرافات معيارية كبيرة مما يبين التفاوت الكبير بين اجابات العينة على هاته العبارات .

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم تحقيق اهداف المؤسسة كأحد ابعاد القيادة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي

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 الثقافة التنظيمية كما يلي :

الجدول رقم (2-16): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
العادات والتقاليد تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة	3.85	0.547	مرتفعة	موافق
يؤثر الموقع الجغرافي وبيئة المجتمع على نشاط المؤسسة	3.98	0.725	مرتفعة	موافق
الثقافة القوية تعتبر عنصر فعال على تحقيق الاهداف	3.80	0.632	مرتفعة	موافق
اختلاف ثقافة العاملين يعيق عمل المؤسسة	3.80	0.659	مرتفعة	موافق
يؤثر نمط حياة الافراد على طبيعة العمل	3.57	0.810	متوسطة	موافق
تؤثر الظروف الثقافية والاجتماعية على المؤسسة	3.92	0.671	مرتفعة	موافق
الثقافة التنظيمية تحدد نمط العلاقة بين العاملين	3.78	0.804	مرتفعة	موافق
الثقافة القوية تسهل طبيعة العمل بين العمال	3.72	0.922	مرتفعة	موافق
تستمد المؤسسة قيمها واسسها الثقافية من مؤسسيها	4.13	0.747	مرتفعة	موافق
يعتبر المؤسس هو المنبع الاساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة	3.98	0.596	مرتفعة	موافق
يقوم المؤسس باختيار افراد للعمل معه و يكونوا عادة مؤيدين له	3.85	0.659	مرتفعة	موافق
الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمدراء في تحقيق اهداف المؤسسة	3.82	0.701	مرتفعة	موافق
اجمالي المحور : الثقافة التنظيمية	3.868	0.378	مرتفعة	موافق

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) ، وانحراف معياري صغير (0.378) ، وهذه تقع في المجال (3.41 – 4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

وجاءت كل عبارات المحور باهمية مرتفعة ومتقاربة في الوساط الحسابية المرجحة ، عدا العبارة الخامسة فقد كانت درجة الاهمية فيها متوسطة حيث لم تلقى هذه العبارة قبولا كبيرا من طرف افراد العينة ، واختلفت ارائهم حول ان نمط حياة الافراد يؤثر على طبيعة العمل ،

بينما احتلت العبارة التاسعة الترتيب الاول من حيث الاهمية بمتوسط قدره (4.13) وانحراف قدره (0.747)، مما يعني موافقة افراد العينة على المؤسسة تستمد قيمها واسسها الثقافية من مؤسسيها ، اما باقي عبارات المحور اتجهت كلها للموافقة بمتوسطات متقاربة بين (3.98 الى 3.72) ، وباهمية مرتفعة وانحرافات معيارية متوسطة ، أي انها لاقت نفس الاهتمام من طرف افراد العينة .

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي

المطلب الثالث :مناقشة نتائج التحليل و اختبار 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.

أولا : 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

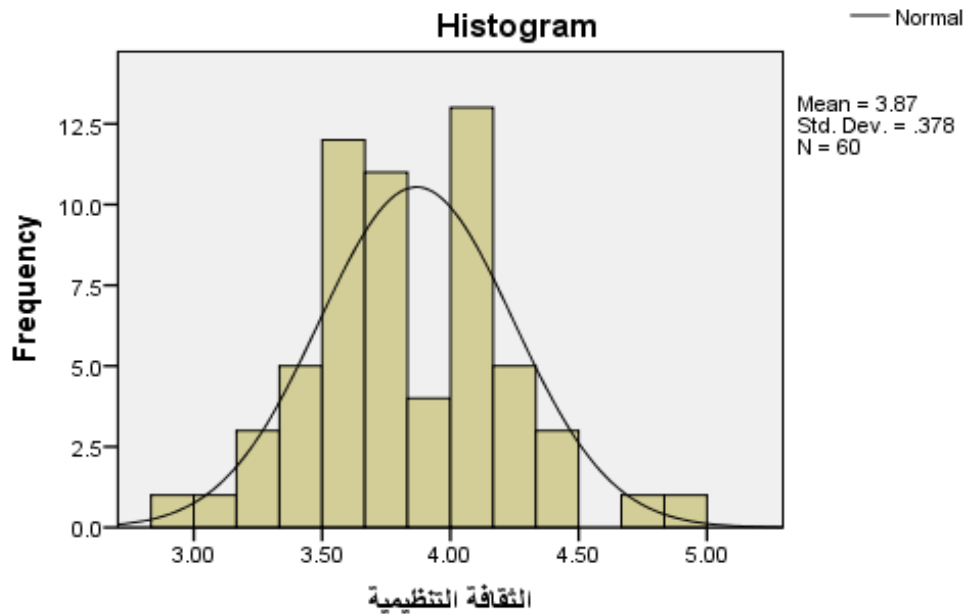
في دراستنا لدينا المحور الاول هو القيادة التنظيمية اجمالا والمحور الثاني هو الثقافة التنظيمية ، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-17): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور والابعاد		إختبار سيمنروف		إختبار شابيرو	
		قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
المحور الثاني :الثقافة التنظيمية		0.114	0.051	0.974	0.230
المحور الأول : القيادة التنظيمية		0.078	0.200	0.989	0.858
بعد التأثير		0.165	0.052	0.961	0.051
بعد توحيد جهود المرؤوسين		0.152	0.051	0.965	0.079
بعد تحقيق اهداف المؤسسة		0.184	0.057	0.951	0.058

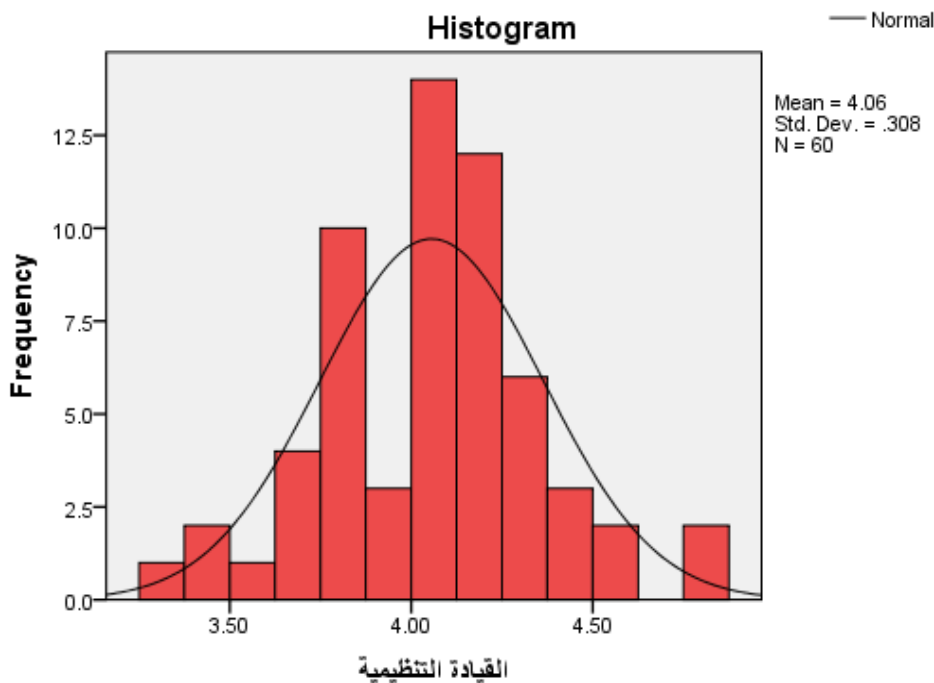
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (انظر الملحق 03)

الشكل رقم (2-8) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الثقافة التنظيمية



المصدر : من مخرجات spss

الشكل رقم (2-9) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور القيادة التنظيمية



المصدر : من مخرجات spss

من نتائج الجدول والشكلين السابقين نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنوف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 ، أي ان حسب اختبار سيمنوف فان كل بيانات الانماط والمحاور تتبع توزيعيا طبيعا ، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن

البيانات تتبع توزيعاً طبيعي حسب اختبار سيمنروف ، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شايبرو فكانت كلها أكبر من 0.05 ، أي نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعي حسب اختبار شايبرو ، وبعد اختبار الطبيعة لاجمالي المحاور ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعياً وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانياً : الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيعاً 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 ، اما 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 .

أولاً / 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 (2-18) :معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية		
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.381**	0.000	بعد التأثير
0.455**	0.000	بعد توحيد جهود المرؤوسين
0.528**	0.001	بعد تحقيق اهداف المؤسسة
0.576**	0.000	إجمالي محور القيادة التنظيمية

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

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

- ❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد التأثير والثقافة التنظيمية يساوي (0.381) وهو ارتباط طردي ضعيف، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظراً لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.
- ❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد توحيد جهود المرؤوسين والثقافة التنظيمية يساوي (0.455) وهو ارتباط طردي متوسط، ونظراً لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد توحيد جهود المرؤوسين والثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة احصائية 5 % .

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد تحقيق اهداف المؤسسة والثقافة التنظيمية يساوي (0.528) وهو ارتباط طردي متوسط ، ونظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد تحقيق اهداف المؤسسة والثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة احصائية 5 % .

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين اجمالي محور القيادة التنظيمية ومحور الثقافة التنظيمية يساوي (0.576) وهو ارتباط طردي قوي، ونظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محور القيادة التنظيمية ومحور الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة احصائية 5 % .

كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور القيادة التنظيمية ومحور الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5 % .

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار 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 واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية و فرضيتين جزئيتين .

1-1/ 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 نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة التنظيمية 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 (2-19) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
القيادة التنظيمية	0.402	0.528	-0.396	0.694
الثقافة التنظيمية	1.241	0.270	-0.986	0.328

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

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول ابعاد القيادة التنظيمية $F = 0.402$ 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 $F = 1.241$ 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 (-0.396، -0.986) وكلها بمستويات معنوية كالآتي وعلى الترتيب (0.694، 0.328) 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 اربع خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (المؤهل العلمي ، الخبرة، الوظيفة ، الحالة) ، إذا ستكون هناك اربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

1-2/ الفرضية الرئيسية الاولى : 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 القيادة التنظيمية 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 % .

ولإجابة 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 (2-20): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
القيادة التنظيمية	1.333	0.273
الثقافة التنظيمية	0.630	0.599

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

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.333، 0.630) و قد كانت قيمة المعنوية للاختبار بالنسبة للقيادة التنظيمية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الجزئية الأولى أي أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محورين ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5 %

2-2/ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الخبرة ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

☒ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور القيادة التنظيمية ترجع لخاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات 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 (2-21): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
القيادة التنظيمية	2.811	0.055
الثقافة التنظيمية	1.384	0.245

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

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (2.811، 1.384) و قد كانت قيمة المعنوية للاختبار بالنسبة للقيادة التنظيمية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الجزئية الأولى أي أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5 %

3-2/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الوظيفة ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

☒ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة التنظيمية 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 الوظيفة ، 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 للوظيفة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
القيادة التنظيمية	1.258	0.298
الثقافة التنظيمية	1.687	0.180

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

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية **F** للمحورين على التوالي كما يلي (1.258، 1.687) و كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية ، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

4-2/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الحالة ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

☒ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة التنظيمية ترجع لخاصية الحالة عند مستوى معنوية 5 % .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ترجع لخاصية الحالة عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الحالة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-23): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للحالة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
القيادة التنظيمية	0.098	0.907
الثقافة التنظيمية	1.420	250.

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

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.098، 1.420) و كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية ، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الحالة عند مستوى دلالة 0.05.

نستنتج أخيرا انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

ثالثا / 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 القيادة التنظيمية كمتغير مستقل ، ومحور الثقافة التنظيمية كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين الابعاد الثلاثة للقيادة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور الثقافة التنظيمية كمتغير تابع .

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

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

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى دلالة 0.05 .

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

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار اثر القيادة التنظيمية 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 التنظيمية	0.576	0.332	28.798	1	0.000	0.708	0.000
				58			
				59			

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

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta x \implies Y = 0.998 + 0.708 X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز بالوادي ، إذ بلغ معامل ارتباط ($r = 0.576$) وهو ارتباط متوسط وطردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.332) حيث أن 33.2% من التغير في القيادة التنظيمية يؤدي الى زيادة الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز بولاية الوادي ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.708$) 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 بأبعاد القيادة التنظيمية يؤدي الى زيادة في الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز بالوادي بنسبة (70.8%) ، ويؤكد معنوية أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 28.798$) 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 التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين ابعاد القيادة التنظيمية على زيادة الثقافة التنظيمية:

ولبيان درجة تأثير بعد من ابعاد القيادة التنظيمية ، تم استخدام الانحدار المتعدد بين بعد من ابعاد القيادة التنظيمية كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور الثقافة التنظيمية عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية ابعاد القيادة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والمتمثلة في (التأثير X_1 ، توحيد جهود المرؤوسين X_2 ، تحقيق أهداف المؤسسة X_3) على الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز بولاية الوادي عند مستوى دلالة 0.05

ونائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-25): نتائج الانحدار المتعدد لابعاد القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	DF درجات الحرية	Sig	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.599	0.359	10.450	3	0.000	التأثير $\beta_1 = 0.080$	0.485
				56		تحسين جهود المرؤوسين $\beta_2 = 0.236$	0.064
				59		تحقيق أهداف المؤسسة $\beta_3 = 0.438$	0.001

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

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$Y = 0.806 + 0.080 x_1 + 0.236 x_2 + 0.438 x_3$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده واحد فقط من أبعاد القيادة التنظيمية والمتمثلة في (بعد تحقيق أهداف المؤسسة) على الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز بولاية الوادي ، إذ بلغ معامل ارتباط (0.599) وهو ارتباط طردي متوسط ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.359) أي أن 35.9 % من التغير في الثقافة التنظيمية يرجع للأبعاد القيادة التنظيمية والباقي يعود لعوامل أخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1 = 0.806$) لبعده التأثير وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة معنويتها يساوي 0.485 وهي أكبر من 0.05 ، حيث لا يجب اعتماد هذا التأثير لانه غير معنوي في النموذج ، ومعامل الانحدار هذا غير مهم في النموذج لانه معنوي عند مستوى دلالة 0.05 ، ويعني ان الزيادة بوحدة واحده في هذا البعد يؤدي الى زيادة الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز في ولاية الوادي بـ 80.6 % ، اما عن قيمة التأثير لبعده تحسين جهود المرؤوسين فقد بلغ ($\beta_2 = 0.236$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحده في هذا البعد يؤدي الى زيادة الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز في ولاية الوادي بـ 23.6 % حيث لا يجب اعتماد هذا التأثير لانه غير معنوي في النموذج ، ومعامل الانحدار هذا غير مهم في النموذج لانه معنوي عند مستوى دلالة 0.05 ، اما عن قيمة التأثير للبعده الثالث (تحقيق أهداف المؤسسة) فقد بلغت ($\beta_3 = 0.438$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث يجب اعتماد هذا التأثير لانه معنوي في النموذج ، ومعامل الانحدار هذا مهم في النموذج لانه معنوي عند مستوى دلالة 0.05

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانماط القيادة ماثلة في (بعد تحقيق أهداف المؤسسة) على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة سونلغاز في ولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 % .

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=10.450$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ .

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 والمتمثلة في القيادة التنظيمية والمتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية ، اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة التنظيمية تعزى للمعلومات الشخصية ، واخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام فيها العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد ، وتوصلنا فيها بالآخير انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التنظيمية و المتمثلة في بعد واحد فقط (تحقيق أهداف المؤسسة) على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة سونلغاز في ولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

الخاتمة

لقد تناول موضوع الدراسة أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز بالوادي ، ولقد قمنا بمعالجة هذا الموضوع من خلال الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية. وتوصلنا إلى هذه النتائج التالية:

أولاً: النتائج

1. نتائج الدراسة النظرية:

من خلال إستعراض الجانب النظري توصلنا الى النتائج التالية:

- أن القيادة التنظيمية أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهودا المرؤوسين إلى تحقيق فعاليتها ، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها .
- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة وتحويل و مزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع والخدمات .
- تسعى القيادة التنظيمية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال عناصرها المختلفة (التأثير على المرؤوسين، توجيه جهود المرؤوسين، تحقيق أهداف المؤسسة).
- أن القيادة الناجحة تحفز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة مما يدفعهم للإمتثال للأوامر، وهذا لا يتحقق إلا بقرب القائد من العاملين.
- تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ والمعارف والمفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة، فهي هويتها والمحدد الأساس لنجاحها أو فشلها، وقوة إدراكها يتعلق بفعالية كل الموظفين بها.
- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، حتى لو كانت تعما في نفس القطاع.
- تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل فريق العمل وتنمية احساسهم بالهوية التنظيمية.
- تتجسد أهمية الثقافة التنظيمية في كونها وسيلة ناجحة للتسيير في المنظمة ولقيادة أفرادها وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

ومن خلال استعراض لنتائج الجانب التطبيقي فقد توصلنا إلى ما يلي:

- لعناصر القيادة التنظيمية دور كبير في تحسين مستوى أداء مؤسسة سونلغاز بالوادي.
- جل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر قيادة مناسبة.
- نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية في مديرية التوزيع سونلغاز بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- نستنتج أن عناصر القيادة التنظيمية (التأثير على المرؤوسين ، توحيد جهود المرؤوسين، تحقيق أهداف المؤسسة) تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية.

- أغلبية عينة الدراسة ذكور حيث قدرت نسبتهم 81.7%.

- غالبية عينة الدراسة تقني سامي حيث قدرت نسبتهم 31.7%.

3. التوصيات:

من خلال دراستنا لمديرية التوزيع سونلغاز بالوادي توصلنا إلى التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على زيادة الوعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التوزيع سونلغاز بالوادي
- وضع تحفيزات للعمال لرفع من معنوياتهم ومن ثم أدائهم.
- إهتمام القيادة التنظيمية ببناء وتفعيل الثقافة التنظيمية.

4. آفاق الدراسة:

- تساهم القيادة التنظيمية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- بذل الجهود والعناية عند الترشيح واختيار القيادات المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف المؤسسة والموظفين فيها.
- ضرورة التفاعل بين القيادة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1-الكتب :

- ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية. دار البدر الساطع، ط 1، العلمة، الجزائر، 2013.
- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

2-المذكرات :

- آيت ابراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على ادارة التميز، دراسة حالة مؤسسة "prolipos" لانتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة- ام البواقي- مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، جامعة ام البواقي 2014\2015 .
- بو سليم عبد الفتاح، الباشا جبرائيل، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية-ادار-، 2020\2021.
- بوعبد الله خديجة، دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة- مؤسسة تكرير السكر -مستغنام-، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغنام، 2014\2015.
- بوعكاز ليلي، الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة-دراسة ميدانية بمديرية الشؤون والاوقاف لولاية ام البواقي-، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، 2015\2016.
- توفيق درويش، فعالية لقيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الاداء-دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2006\2007.
- حجابي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام قالمة، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020\2021 .
- حنش خيرة، حساك ريحة، علاقة القيادة بتفعيل الادارة الإلكترونية (دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة- بالجلفة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2019/2020.
- راضية يوسف، آمال يوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بشقوف، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 01، الجزائر.

- السلمي أحمودة، شهره أحمودة، القيادة الإدارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العملة دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية سونلغاز - عنابة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018.
- شمس الدين عبيد، محمد حمدي، الطاهر لعوج، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر الوادي، سنة 2020\2021.
- طوبال منى، قحام كريمة، علاقة الثقافة التنظيمية بانماط القيادة الادارية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية "الكاتمية للفلين والمواد العازلة" جيغل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم وتنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيغل، 2015\2016.
- عبد الله ثاني محمد نذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر-نمودجا-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية وهران، 2009\2010.
- فرحات مهدي، تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء الوادي، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021\2022.
- قذيفة محمد، القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل - دراسة ميدانية ببلدية جبل أمساعد-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2016\2017.
- مروي شاوش، اثر انماط القيادة الادارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ام البواقي، مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العريب بن مهدي - أم البواقي، 2020\2021.
- مسقم عبد الجبار، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي للموظفين في الادارات الرياضية، دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لولايات (المسيلة-برج بوعرييج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف .المسيلة، 2016\2017.
- مسيران عبد الله، اولاد الطالب بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية ادار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ادار، 2017\2018.
- وذني خديجة، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب-أم البواقي-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهدي -أم البواقي-، 2019/2018.

- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2014\2015 .

3-المجلات:

- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سنة 2010 .
- مسعودة فلوس، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد الاول، الوادي.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Edgan Schein, the corporate culture: survival guide, published by jossey bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, 2009.
- Hants publishing compay limited ,IPub.john adair.the skills leadership, 1984.
- samuel mercier ,une contribution à la politique des formalisation de l'éthique dans les grandes entreprise, thèse de doctorat de science des organisations, université paris dauphine, 1997 .

الملاحق

الملحق الأول: الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



استبيان :

السيدات والسادة المحترمين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يمثل هذه الاستبيان جزءاً من متطلبات أعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان : **اثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة**. ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستمارة. كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات تأثير ايجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال.

نود إعلامكم بأنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة حيث أن نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية لا علاقة لها بأشخاصكم، ولا بمؤسستكم ولا بوظيفتكم. كما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، بل نريد أن نعرف رأيكم الشخصي فقط. ونؤكد لكم أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولنلتزم بالسرية التامة في معالجتها.

شاكرين حسن استجابتكم و متمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا فائق الاحترام

ملاحظات عامة :

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك في الموضوع أو الفقرة المطروحة. لان ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل.

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الاول: البيانات الشخصية

01- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى :

02- العمر :

☐ أقل من 30 ☐ من 30 الى 40 ☐ من 40 سنة إلى 50 ☐ أكثر من 50 سنة

03- المستوى التعليمي :

☐ تقني ☐ تقني سامي ☐ مهندس ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ أخرى

حدد:.....

04-الخبرة المهنية:

☐ أقل من 07 سنوات ☐ من 08 الى 15 سنة ☐ من 16 الى 23 سنة ☐ أكثر من 23 سنة

05- المستوى الاداري

☐ مستوى تشغيلي (رؤساء الفرق وأعضائها)
☐ الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام والمصالح)
☐ الإدارة العليا (المدير العام والمدراء التنفيذيون)

المحور الاول: القيادة التنظيمية

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التأثير : هو توجيه القائد لمؤوسيه بالاتجاه الصحيح					
1-يسهر القائد في المؤسسة على اقناع العامل بالشرح والتحليل					
2- تعتبر المكافاة عامل هام للمؤوسين للعمل بنشاط					
3- يسعى القائد لبناء علاقات ودية مع موظفيه					
4- تشجع القيادة على المبادرات الفردية والجماعية.					
5-تشجع القيادة الادارية روح التعاون بين الموظفين					
6- هناك اتصالات وتبادل المعلومات بين المديرين والعمال حتى بعد انتهاء وقت العمل.					
7-استخدام المدير لسلطته لدفع المؤوسين للعمل اكثر					
8- يستفيد الأفراد من الانتقادات الموجهة إليهم ولا يجدون حرج في تقبلها.					
توحيد جهود المؤوسين وتوجيهها نحو الهدف					
9-يسعى القائد لخلق فريق عمل منسجم ومتعاون					
10-اشراك المؤوسين في عملية صنع القرار					
11-يقوم القائد على تفسير الاهداف والتحفيز لأجل تحقيقها					
12-تعتمد الادارة على مشاركة الموظفين في تنفيذ المهام دون تهميش.					
13- تحرص القيادة على ارضاء العاملين					
14- تحفز وتكافئ المؤسسة العمال المتميزين .					
15- وتقوم الادارة بغرس الثقة بين العمال وتشجع على الشعور بالانتماء للمؤسسة.					
تحقيق اهداف المؤسسة					
16- يحرص القائد على انجاز اهداف المؤسسة					

					17-توحيد القائد لجهود المرؤوسين لتحقيق اهداف المؤسسة
					18- تتناسب المجهودات المبذولة لممارسة مهامك مع النتائج المحققة والمكافأة المقدمة
					19- نظام المكافآت المتبع في المؤسسة (أجور، مكافآت مادية، علاوات، ترقية...) كافية بجعلك تقوم بمهامك على أكمل وجه.
					20-يسعى القائد الى ابراز دور العمال في تحقيق الاهداف
					21-يكافئ القائد الموظفين الاكثر مساهمة في تحقيق الأهداف

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-العادات والتقاليد تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة					
2-يؤثر الموقع الجغرافي وبيئة المجتمع على نشاط المؤسسة					
3-الثقافة القوية تعتبر عنصر فعال على تحقيق الاهداف					
4-اختلاف ثقافة العاملين يعيق عمل المؤسسة					
5-يؤثر نمط حياة الافراد على طبيعة العمل					
6-تؤثر الظروف الثقافية والاجتماعية على المؤسسة					
7-الثقافة التنظيمية تحدد نمط العلاقة بين العاملين					
8-الثقافة القوية تسهل طبيعة العمل بين العمال					
9-تستمد المؤسسة قيمها واسسها الثقافية من مؤسسيها					
10-يعتبر المؤسس هو المنبع الاساسي لتشكيل					

					قيم واتجاهات المؤسسة
					11-يقوم المؤسس باختيار افراد للعمل معه و يكونوا عادة مؤيدين له
					12-الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمدراء في تحقيق اهداف المؤسسة

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم 2 : الإحصاء الوصفي

البعد الاول : التأثير

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يسهر القائد في المؤسسة على اقناع العامل بالشرح والتحليل	60	0	3.75	.836
تعتبر المكافاة عامل هام للمرووسين للعمل بنشاط	60	0	3.98	.537
يسعى القائد لبناء علاقات ودية مع موظفيه	60	0	3.62	.922
تشجع القيادة على المبادرات الفردية والجماعية.	60	0	4.25	.508
تشجع القيادة الادارية روح التعاون بين الموظفين	59	1	4.14	.540
هناك اتصالات وتبادل المعلومات بين المديرين والعمال حتى بعد انتهاء وقت العمل.	60	0	3.98	.596
استخدام المدير لسلطته لدفع المرووسين للعمل اكثر	60	0	4.22	.555
يستفيد الأفراد من الانتقادات الموجهة إليهم ولا يجدون حرج في تقبلها.	60	0	4.30	.591
التأثير	60	0	4.0156	.43787

البعد الثاني : توحيد جهود المرووسين

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يسعى القائد لخلق فريق عمل منسجم ومتعاون	60	0	4.37	.520
اشراك المرووسين في عملية صنع القرار	60	0	4.28	.490
يقوم القائد على تفسير الاهداف والتحفيز لأجل تحقيقها	60	0	4.08	.809
تعتمد الادارة على مشاركة الموظفين في تنفيذ المهام دون تهميش.	60	0	3.78	.715
تحرص القيادة على ارضاء العاملين	60	0	4.18	.651
تحفز وتكافئ المؤسسة العمال المتميزين.	60	0	3.93	.634
وتقوم الادارة بغرس الثقة بين العمال وتشجع على الشعور بالانتماء للمؤسسة.	59	1	4.22	.696
توحيد جهود المرووسين	60	0	4.1214	.40047

البعد الثالث تحقيق اهداف المؤسسة

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يحرص القائد على انجاز اهداف المؤسسة	59	1	4.10	.662
توحيد القائد لجهود المرووسين لتحقيق اهداف المؤسسة	60	0	4.30	.530
تتناسب المجهودات المبذولة لممارسة مهامك مع النتائج المحققة والمكافأة المقدمة	60	0	4.02	.504
نظام المكافآت المتبع في المؤسسة (أجور، مكافآت مادية، علاوات، ترقية...) كافية بجعلك تقوم بمهامك على أكمل وجه.	60	0	3.93	.800
يسعى القائد الى ابراز دور العمال في تحقيق الاهداف	60	0	3.85	.840
يكافئ القائد الموظفين الاكثر مساهمة في تحقيق الأهداف	60	0	3.90	1.003
تحقيق اهداف المؤسسة	60	0	4.0295	.34251

المحور الثاني الثقافة التنظيمية

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العادات والتقاليد تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة	60	0	3.85	.547
يؤثر الموقع الجغرافي وبيئة المجتمع على نشاط المؤسسة	60	0	3.98	.725
الثقافة القوية تعتبر عنصر فعال على تحقيق الاهداف	60	0	3.80	.632
اختلاف ثقافة العاملين يعيق عمل المؤسسة	60	0	3.80	.659
يؤثر نمط حياة الافراد على طبيعة العمل	60	0	3.57	.810
تؤثر الظروف الثقافية والاجتماعية على المؤسسة	60	0	3.92	.671
الثقافة التنظيمية تحدد نمط العلاقة بين العاملين	60	0	3.78	.804
الثقافة القوية تسهل طبيعة العمل بين العمال	60	0	3.72	.922
تستمد المؤسسة قيمها واسسها الثقافية من مؤسسيها	60	0	4.13	.747
يعتبر المؤسس هو المنبع الاساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة	60	0	3.98	.596
يقوم المؤسس باختيار افراد للعمل معه و يكونوا عادة مؤيدين له	60	0	3.85	.659
الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمدراء في تحقيق اهداف المؤسسة	60	0	3.82	.701
الثقافة التنظيمية	60	0	3.8681	.37841

الملحق الثالث: صدق وثبات المحتوى والتوزيع الطبيعي

1/ صدق وثبات المحتوى

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.630	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.620	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	21

Case Processing Summary

	N	%
Valid	59	98.3
Cases Excluded ^a	1	1.7
Total	60	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	33

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	12

2/ التوزيع الطبيعي :

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثقافة التنظيمية	.114	60	.051	.974	60	.230
القيادة التنظيمية	.078	60	.200*	.989	60	.858
التأثير	.165	60	.052	.961	60	.051
توحيد جهود المرؤوسين	.152	60	.051	.965	60	.079
تحقيق اهداف المؤسسة	.184	60	.057	.951	60	.058

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

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق الرابع : الاختبارات الإحصائية

1/ اختبار العلاقة

Correlations

		التأثير	توحيد جهود المروسين	تحقيق اهداف المؤسسة	القيادة التنظيمية	الثقافة التنظيمية
التأثير	Pearson Correlation	1	.556**	.378**	.807**	.381**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000	.003
	N	60	60	60	60	60
توحيد جهود المروسين	Pearson Correlation	.556**	1	.386**	.823**	.455**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
تحقيق اهداف المؤسسة	Pearson Correlation	.378**	.386**	1	.744**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002		.000	.000
	N	60	60	60	60	60
القيادة التنظيمية	Pearson Correlation	.807**	.823**	.744**	1	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.381**	.455**	.528**	.576**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60

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

2/ اختبار الفروقات

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة التنظيمية ذكر	49	4.0484	.30219	.04317
القيادة التنظيمية انثى	11	4.0894	.34643	.10445
الثقافة التنظيمية ذكر	49	3.8452	.39820	.05689
الثقافة التنظيمية انثى	11	3.9697	.26424	.07967

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
القيادة التنظيمية	Equal variances assumed	.402	.528	-.396	58	.694	-.04095	.10352	-.24816	.16627
	Equal variances not assumed			-.362	13.625	.723	-.04095	.11302	-.28398	.20209
الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	1.241	.270	-.986	58	.328	-.12446	.12628	-.37725	.12833
	Equal variances not assumed			-1.271	21.624	.217	-.12446	.09790	-.32769	.07877

الملحق الخامس: الانحدار البسيط والمتعدد

ANOVA مع العمر

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة التنظيمية	Between Groups	.373	3	.124	1.333	.273
	Within Groups	5.225	56	.093		
	Total	5.598	59			
الثقافة التنظيمية	Between Groups	.276	3	.092	.630	.599
	Within Groups	8.173	56	.146		
	Total	8.448	59			

ANOVA مع المؤهل العلمي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة التنظيمية	Between Groups	1.156	5	.231	2.811	.055
	Within Groups	4.442	54	.082		
	Total	5.598	59			
الثقافة التنظيمية	Between Groups	.960	5	.192	1.384	.245
	Within Groups	7.489	54	.139		
	Total	8.448	59			

ANOVA مع الخبرة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التنظيمية القيادة	Between Groups	.354	3	.118	1.258	.298
	Within Groups	5.245	56	.094		
	Total	5.598	59			
التنظيمية الثقافة	Between Groups	.700	3	.233	1.687	.180
	Within Groups	7.748	56	.138		
	Total	8.448	59			

ANOVA مع الوظيفة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التنظيمية القيادة	Between Groups	.019	2	.010	.098	.907
	Within Groups	5.579	57	.098		
	Total	5.598	59			
التنظيمية الثقافة	Between Groups	.401	2	.201	1.420	.250
	Within Groups	8.047	57	.141		
	Total	8.448	59			

1/ الانحدار البسيط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576 ^a	.332	.320	.31199

a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.803	1	2.803	28.798	.000 ^b
Residual	5.645	58	.097		
Total	8.448	59			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), القيادة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.998	.536		1.861	.068
	القيادة التنظيمية	.708	.132	.576	5.366	.000

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

2/ الانحدار المتعدد

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تحقيق اهداف المؤسسة , التأثير , توحيد جهود المؤسسين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599 ^a	.359	.325	.31100

a. Predictors: (Constant), تحقيق اهداف المؤسسة, التأثير, توحيد جهود المروسين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.032	3	1.011	10.450	.000 ^b
Residual	5.416	56	.097		
Total	8.448	59			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), تحقيق اهداف المؤسسة, التأثير, توحيد جهود المروسين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.806	.549		1.467	.148
1 التأثير	.080	.114	.093	.703	.485
توحيد جهود المروسين	.236	.125	.250	1.893	.064
تحقيق اهداف المؤسسة	.438	.131	.397	3.343	.001

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية